

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DAVI FAIAD BOTTINI

**APRENDIZAGEM GERENCIAL PARA
PREVENÇÃO DE ASSÉDIO MORAL**

**VITÓRIA
2024**

DAVI FAIAD BOTTINI

APRENDIZAGEM GERENCIAL PARA PREVENÇÃO DE ASSÉDIO MORAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rubens de Araujo Amaro.

VITÓRIA
2024

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

B751a Bottini, Davi Faiad, 1983-
Aprendizagem gerencial para prevenção de assédio moral /
Davi Faiad Bottini. - 2024.
91 f. : il.

Orientador: Rubens de Araujo Amaro.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e
Econômicas.

1. Assédio moral. 2. Aprendizagem gerencial. 3. Formas de
aprendizagem. 4. Gerentes. I. Amaro, Rubens de Araujo. II.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**



ATA DA 319ª DEFESA DE DISSERTAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Às 14 horas de 28 de junho de 2024, reuniu-se, por videoconferência, a banca examinadora composta pelos Professores Doutores Rubens de Araújo Amaro (presidente), Priscilla de Oliveira Martins da Silva (membro interno – PPGAdm) e Márcia Juliana D'Angelo (membro externo – FUCAPE) para a defesa de dissertação de Davi Faiad Bottini, com o título: APRENDIZAGEM GERENCIAL PARA PREVENÇÃO DE ASSÉDIO MORAL. Estando presentes os membros da banca e o examinando, com a palavra, o presidente deu início à sessão, passando a palavra ao aluno, que procedeu à exposição da dissertação por 30 minutos. Na sequência, os membros da banca formularam as suas arguições, as quais foram respondidas pelo mestrando. Após, o orientador solicitou que os presentes deixassem a sala para que a banca pudesse deliberar; ao final das deliberações, convocou o mestrando e os demais participantes para retornarem à sala. Concluída a avaliação realizada pela banca, o presidente realizou a leitura da ata e comunicou o resultado favorável à **APROVAÇÃO** do aluno. Por fim, informou que o aprovado fará jus ao diploma de Mestre após a entrega da versão final de sua dissertação em meio digital com as correções apontadas pela banca, à secretaria do programa. Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão da qual se lavra a presente ata, que vai assinada pelos membros da banca examinadora e pela mestranda.

[assinatura digital]

Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro
PPGADM/UFES - Orientador

[assinatura digital]

Profª Drª Priscilla de Oliveira Martins da Silva
PPGGP/UFES – membro interno

[assinatura digital]

Profª Drª Márcia Juliana D'Angelo
FUCAPE – membro externo

Documento assinado digitalmente
MÁRCIA JULIANA D'ANGELO
Data: 01/07/2024 18:35:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

[assinatura digital]

Davi Faiad Bottini
Mestrando

Documento assinado digitalmente
DAVI FAIAD BOTTINI
Data: 03/07/2024 19:00:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
RUBENS DE ARAUJO AMARO - MATRÍCULA 1998967
Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração
Em 28/06/2024 às 16:57

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/945803?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
PRISCILLA DE OLIVEIRA MARTINS DA SILVA - MATRÍCULA 1802387
Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração
Em 28/06/2024 às 17:27

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/945856?tipoArquivo=O>

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao Estado do Espírito Santo, que acolheu este paulista de braços abertos, me presenteando com um abençoado novo lar. Foi em terras capixabas que nasceu meu sonho de me tornar um professor e pesquisador. Que eu seja capaz de retribuir a este maravilhoso povo toda confiança que um dia recebi.

Este sonho foi possível graças à contribuição de muitos professores, que me deram chão para percorrer por estes caminhos. Professor Dr. Alfredo, que despertou meu potencial didático ao me confiar suas aulas à turma de graduação. Professora Dra. Juliana, que me ofereceu um novo mundo de perspectivas e possibilidades acadêmicas.

Agradeço, em especial, meu professor e orientador Dr. Rubens, que acreditou em mim em todos os momentos, não permitindo que eu jamais desistisse. Sua paciência e colaboração foram ímpares. Desejo que todos os alunos possam ter esse mesmo privilégio de encontrar um orientador tão parceiro e generoso diante das dificuldades de um programa de pós-graduação.

Por fim, agradeço aos meus familiares por terem apoiado minha caminhada até aqui. Meu irmão Fabio, que me incentivou a ingressar nessa jornada acadêmica, me apoiando nas decisões e leituras. Minha segunda mãe Oraidá, que iluminou meu caminho com suas preces e força de vontade. E minha esposa Chris, que acreditou em mim e me apoiou incondicionalmente, nos momentos mais críticos, a quem eu dedico este projeto. Perdemos um filho, mas ganhamos um horizonte. A vida nos deu uma nova jornada para avançarmos juntos, semeando arte e educação por onde estivermos, transformando o mundo de todas as pessoas que trilharem pelos nossos caminhos.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi compreender as formas como os gerentes aprendem a prevenir o assédio moral nas organizações. O campo de estudos de assédio moral está em expansão, e alguns trabalhos sinalizam que as organizações devem treinar seus líderes para lidarem com o enfrentamento e a prevenção ao assédio moral. Este estudo busca preencher uma lacuna do campo do assédio moral, que é o aprofundamento das formas como esses gestores aprendem a se prepararem para as questões do assédio moral, para além dos treinamentos sugeridos pelos principais estudos. Os resultados desta pesquisa mostram as principais formas de aprendizagem e estratégias de prevenção contra o assédio que os gerentes utilizam em suas rotinas, com destaque aos processos reflexivos de aprendizagem e também a influência positiva da conduta da liderança como exemplo. Dessa forma, a pesquisa contribui com o aprofundamento da direção que os principais estudos do campo do assédio moral atribuem à preparação que os gerentes precisam para liderarem os esforços preventivos nas organizações.

Palavras-chave: assédio moral; aprendizagem gerencial; formas de aprendizagem; gerentes.

ABSTRACT

The objective of this research was to understand the ways in which managers learn to prevent mobbing in organizations. Mobbing field of studies is expanding, and some studies indicate that organizations must prepare their leaders to deal with mobbing prevention. This study seeks to fill a gap in the field of mobbing, which is to deepen the ways these managers learn to prepare themselves for issues of mobbing, further than the training process suggested by the main studies. This research demonstrated the main forms of learning and mobbing prevention strategies that managers use in their routines, with emphasis on reflective learning processes and the influence of positive leadership conduct as an example in preventing mobbing. In this way, the research contributes to deepening the direction that the main studies in the mobbing field attribute to the preparation that managers need, in order to lead preventive efforts in organizations.

Keywords: mobbing; workplace bullying; management learning; ways of learning; managers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados das buscas nas bases de dados	16
Tabela 2 – Publicações selecionadas para a revisão sistemática	18
Tabela 3 – Formas de aprendizagem gerencial	24
Tabela 4 – Estratégias de prevenção ao assédio moral	29
Tabela 5 – Perfil dos gerentes entrevistados	33
Tabela 6 – Categorias e subcategorias de análise	35
Tabela 7 – Categoria A1: Familiaridade com assédio moral	36
Tabela 8 – Categoria A2: Impactos do assédio moral	45
Tabela 9 – Categoria B1: Formas de aprendizagem sobre assédio moral	51
Tabela 10 – Categoria C1: Estratégias de prevenção contra o assédio moral	57
Tabela 11 – Principais resultados por categoria	73

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.2.1 Revisão bibliográfica	15
1.2.2 Relevância do estudo	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Aprendizagem Gerencial	20
2.1.1 Aprendizagem situada	21
2.1.2 Aprendizagem pela experiência	22
2.1.3 Aprendizagem pela ação (<i>action learning</i>)	22
2.1.4 Aprendizagem transformadora	23
2.1.5 Aprendizagem reflexiva	23
2.1.6 Formas de aprendizagem gerencial	24
2.2 Assédio Moral	26
2.2.1 Definições	26
2.2.2 Campo em expansão	28
2.2.3 Sobre prevenção contra o assédio moral	29
3. METODOLOGIA	30
3.1 Delineamento da pesquisa	30
3.2 Método de pesquisa	31
3.3 Caracterização da empresa estudada	31
3.4 Caracterização dos gerentes	33
3.5 Coleta de dados	34
4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	35
4.1 Categorias de análise das entrevistas	36
4.2 Familiaridade com assédio moral (A1)	36
4.2.1 Percepção de assédio moral (A1.1)	37
4.2.2 Histórico com assédio moral (A1.2)	40
4.3 Impactos do assédio moral (A2)	46
4.3.1 Desdobramentos das situações (A2.1)	47
4.3.2 Consequências para os gerentes (A2.2)	49

4.4	Formas de aprendizagem sobre assédio moral (B1)	52
4.4.1	Aprendizagens formais	53
4.4.2	Reflexão	54
4.4.3	Mentoria	57
4.5	Estratégias de prevenção contra o assédio moral (C1)	58
4.5.1	Estratégias de prevenção valorizadas pelos gerentes (C1.1)	59
4.5.2	Estratégias de prevenção praticadas pelos gerentes (C1.2)	63
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
5.1	Familiaridade com assédio moral (A1)	67
5.2	Impactos do assédio moral (A2)	68
5.3	Formas de aprendizagem sobre assédio moral (B1)	70
5.4	Estratégias de prevenção contra o assédio moral (C1)	72
5.5	Resumo dos principais resultados	74
5.6	Limitações desta pesquisa	75
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
7.	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	88
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista	91

1. INTRODUÇÃO

O assédio moral pode ser compreendido como qualquer conduta abusiva que possa trazer danos psíquicos ou físicos a um trabalhador, além da degradação de seu espaço de trabalho (HIRIGOYEN, 2006). A exposição ao assédio moral é prejudicial à saúde mental deste trabalhador, que pode vir a desenvolver prolongados quadros de ansiedade e depressão, dentre outras doenças (EINARSEN; NIELSEN, 2015). Como consequência, as organizações também sofrem prejuízos, como a baixa produtividade e o aumento no absenteísmo em suas equipes (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018), além dos riscos de aumento de *turnover* relacionados à perda desses trabalhadores que, dentre as possíveis formas de lidar com o assédio sofrido, optam por se demitirem para se distanciarem daquele ambiente (ROSANDER; SALIN; BLOMBERG, 2022).

Diante disso, o assédio moral é um tema que interessa às organizações globalmente, atraindo atenção de pesquisadores que buscam estudar mecanismos para lidar com esse problema (BRETAS; CAPRONI-NETO; MOURA-PAULA, 2020). No Brasil e em diversos países, houve significativo aumento de interesse nos estudos sobre assédio moral (MENDONÇA; SANTOS; PAULA, 2018), sobretudo no campo da enfermagem (LUCENA *et al.*, 2018), com destaque ao triênio que coincide com a pandemia de COVID-19, onde as condições de trabalho e as relações humanas foram agravadas pelos cenários negativos enfrentados pelas organizações de saúde (DA SILVA JR *et al.*, 2023; IKEDA *et al.*, 2022; CHOWDHURY *et al.*, 2022; LU *et al.*, 2022).

Embora as organizações estejam cada vez mais interessadas em resolver o problema do assédio moral em seus ambientes de trabalho (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018), grande parte das publicações deste tema foca majoritariamente nas relações entre vítima e agressor (COSTA *et. al.*, 2021). Nesse sentido, alguns pesquisadores alertam para a necessidade de expandir os estudos sobre o assédio moral para além da análise dessas relações entre vítima e agressor, buscando compreender outros aspectos das organizações e dos profissionais envolvidos nos contextos em que ocorrem tais agressões (MENDONÇA; SANTOS; PAULA, 2018).

Em linha com essa necessidade de expansão, alguns estudos concentram a discussão do assédio moral na construção de soluções organizacionais contra as práticas abusivas do assédio. Heloani e Barreto (2010) sustentam que existem duas

correntes para responder ao problema do assédio moral: a prevenção e o enfrentamento. São exemplos de prevenção: a adoção de diretrizes para mitigação e *compliance* (MAZUCATO, 2017); e as intervenções nas estruturas organizacionais com o propósito de melhorar o clima organizacional como um todo (CLAYBOURN, 2011).

Quanto à prevenção, é necessário que as organizações estabeleçam políticas claras sobre o tema, para que funcionários e gerentes saibam exatamente qual a posição da organização sobre assédio moral (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Salin (2008) evidencia que a prevenção do assédio moral tende a ser mais eficaz quando recebe maior suporte vindo dos gerentes.

Nesse sentido, outros estudos direcionam a discussão do assédio moral em torno do papel da gestão (MENDONÇA; SANTOS; PAULA, 2018). Dentro dessa abordagem, é possível destacar Emmendoerfer e Hanai (2020), que atentam para a necessidade de se reconhecer o assédio como um problema de gestão, e Harrington, Warren e Rayner (2015), que evidenciam as dificuldades práticas de se combater o assédio moral, já que as organizações sofrem muita influência cultural da chamada “gestão de performance”, onde os comportamentos abusivos são justificados sob o pretexto da necessidade de atingir-se os resultados para a organização. Tal cenário retrata a lógica econômica e produtivista que induz os gerentes a pressionarem as pessoas até seus limites, na busca desses resultados (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Ainda a respeito da responsabilidade dos gerentes sobre o assédio moral, estes podem tanto figurar como foco do problema (potenciais assediadores) quanto da solução dentro da organização (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Diante desse contexto, as organizações procuram formas de revisarem seus conceitos e práticas, de maneira a aprender formas de gestão mais responsáveis, para que seus gerentes possam priorizar as questões éticas, sociais e humanas no ambiente de trabalho (MACEDO; BOTELHO; DUARTE, 2010; CLOSS; ANTONELLO, 2014a; CULLEN, 2020).

Alguns autores reforçam que os gerentes tenham atitudes e comportamentos para reconhecer o assédio moral e atuar no problema (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Martiningo Filho e Siqueira (2008) evidenciam a necessidade de preparação dos gerentes e sugerem a realização de treinamentos, cursos e palestras que permitam alinhar os objetivos e políticas de prevenção ao assédio moral com as condutas dos membros da organização. Hodgins, MacCurtain e Mannix-McNamara

(2020) sustentam a necessidade do estabelecimento de uma comunidade de aprendizagem formada por gerentes e facilitadores, que possam engajar a organização na construção de valores e comportamentos que possibilitem a existência de um ambiente livre de assédio moral. Tucker e Williams (2021), ao analisarem a evolução comportamental de líderes outrora hostis, sugerem que as organizações promovam efetivos programas de desenvolvimento que estimulem comportamentos conciliadores e que possam balancear as demandas entre produtividade e o bem-estar dos funcionários.

No que se refere ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, competências e comportamentos, Silva (2008) identifica esses elementos dentro dos processos de aprendizagem, comuns às áreas de educação gerencial e desenvolvimento gerencial. Fox (1997) define o campo da aprendizagem gerencial os estudos dos processos de aprendizagem que contribuem para a prática do gerenciamento, da educação gerencial e do desenvolvimento gerencial, mostrando uma compreensão mais ampla da dimensão dos campos que estudam o que os gerentes aprendem.

Botelho (2012) sintetiza as principais perspectivas que explicam os processos de aprendizagem gerencial, a saber: aprendizagem situada, que mostra como as pessoas aprendem pela participação em grupos (LAVE; WENGER, 1991); aprendizagem por meio ação e reflexão, onde o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência (KOLB, 1976); aprendizagem pela ação, em que o aprendiz aprimora seus conhecimentos e habilidades agindo e recebendo ajuda (REVANS, 1983); aprendizagem transformadora, que mostra como o indivíduo reavalia suas visões de mundo e adota novas perspectivas (MEZIRROW, 1991); aprendizagem reflexiva, que aponta para como as experiências prévias do indivíduo levam à compreensão dos problemas presentes, através da reflexão e reinterpretação das situações (SCHÖN, 1983).

Com base no que se apresentou até aqui, verificou-se o aumento do interesse nas organizações em resolver o problema do assédio moral, destacando-se a prevenção como uma possível estratégia a ser adotada. Verificou-se também o papel da gestão como um dos requisitos nesse processo, bem como a reconhecida necessidade de capacitação dos gerentes, por meio de treinamentos e iniciativas de prevenção contra o assédio moral nas organizações. Observou-se também as

diversas possibilidades existentes de aprendizagem gerencial, que podem incidir sobre o campo do assédio moral.

Por fim, diante desta oportunidade de aprofundar os estudos sobre assédio moral, para além das recorrentes recomendações de treinamentos formais aos gerentes, como estratégia de prevenção, desenha-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Como os gestores aprendem a prevenir o assédio moral em suas organizações?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Compreender as formas da aprendizagem gerencial relacionados à prevenção do assédio moral nas organizações.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Entender o impacto do assédio moral na carreira dos gerentes;
- b) Descrever as formas como os gerentes aprendem a prevenir o assédio moral;
- c) Descrever as estratégias e ações dos gerentes na prevenção ao assédio moral.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para listar os argumentos de relevância e contribuições que justifiquem esta pesquisa, primeiramente é necessário compreender o caminho percorrido através da revisão bibliográfica que orientou este projeto, como segue.

1.2.1 Revisão bibliográfica

A partir da realização de revisão sistemática da literatura, foram encontradas poucas publicações que aproximam os temas “aprendizagem gerencial” e “assédio moral” no sentido de compreender suas possíveis relações. Também não foram

encontrados estudos relacionados aos processos de aprendizagem gerencial ligada à prevenção de assédio moral.

Para aprendizagem gerencial foram utilizados os descritores: “**management**” e “**learning**”, separadamente. Para assédio moral foram utilizados os descritores “**workplace bullying**”, “**mobbing**” e “**moral harassment**”, dado que diferentes regiões do mundo tendem a adotar uma dessas nomenclaturas localmente: *mobbing* é mais utilizado nos Estados Unidos, enquanto *workplace bullying* é utilizado na Europa (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018). Por fim, *moral harassment* é a livre tradução do inglês para o termo assédio moral.

As bases de publicações pesquisadas foram: *Web Of Science*, *Scopus* e *Scielo*. Foram utilizados os seguintes operadores booleanos: “**management**” **AND** “**learning**” **AND** (“**workplace bullying**” **OR** “**mobbing**” **OR** “**moral harassment**”). Na base *Web Of Science* foram encontrados 25 (vinte e cinco) documentos que correspondessem aos critérios, sendo: vinte artigos; três textos de congressos; e duas revisões. Dado o pequeno número de resultados, optei por manter todos os tipos de documentos. Na base *Scopus*, foram encontrados 17 (dezessete) documentos que correspondessem aos critérios, sendo: onze artigos; dois livros; duas revisões; um capítulo de livro; e um texto de congresso. Dado o pequeno número de resultados, optei por manter todos os tipos de documentos. Na base *Scielo*, não foi encontrado nenhum resultado que correspondesse aos critérios pesquisados. Em uma segunda tentativa utilizei os critérios “**aprendizagem gerencial**” **AND** “**assédio moral**”, igualmente não encontrando nenhum resultado. Por fim, tentei “**aprendizagem**” **AND** “**gerencial**” **AND** “**assédio**” **AND** “**moral**” e, mais uma vez, não obtive nenhum resultado. As pesquisas foram exportadas em formato Excel e juntadas em um único arquivo. 13 (treze) registros foram removidos como duplicidade, por constarem nas duas bases simultaneamente (*Scopus* e *Web Of Science*). A tabela 1 apresenta o resumo dos resultados encontrados.

Base de dados	Publicações encontradas	Publicações comuns entre as bases	Publicações selecionadas
<i>Web Of Science</i>	25	13	29
<i>Scopus</i>	17		
<i>Scielo</i>	0		
Subtotais	42	13	29

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da seleção obtida, os 29 (vinte e nove) documentos foram analisados, através da leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave. Considerando o objetivo geral de conhecer as formas de aprendizagem gerencial relacionadas à prevenção do assédio moral, a maioria dos documentos selecionados se mostrou distante do interesse da pesquisa.

Dentre os artigos não relacionados diretamente à pesquisa, os principais temas encontrados foram: consequências do assédio como antecedente e suas relações com o presente; como o assédio moral prejudica o ambiente de inovação das empresas; assédio moral em universidades como ambientes de aprendizagem; assédio contra estagiários em processo de aprendizagem; e o papel mediador da área de recursos humanos na resolução de questões de assédio. Esses documentos foram classificados como “não relevantes”, totalizando 23 (vinte e três) registros.

Por outro lado, 6 (seis) artigos se aproximam do propósito dessa pesquisa e ressaltam aspectos ligados ao papel da gestão e dos líderes das organizações em lidar com o assédio moral. Esses artigos foram considerados “relevantes” para esta pesquisa, e serão comentados a seguir.

O artigo “*The Last Resort Workplace Bullying And The Consequences Of Changing Jobs*” (ROSANDER; SALIN; BLOMBERG, 2022) mostra que os fatores ligados ao ambiente organizacional são mais relevantes do que os fatores individuais dos trabalhadores na ocorrência do assédio moral. O artigo também mostra que a vítima tende a deixar a organização, como forma de resolução pessoal ao assédio sofrido, mas os fatores que promoveram a ocorrência do assédio permanecem no ambiente e continuam sendo um problema para a organização (ROSANDER; SALIN; BLOMBERG, 2022).

No artigo “*Can Ethical Leadership Inhibit Workplace Bullying Across East And West Exploring Crosscultural Interactional Justice As A Mediating Mechanism*” (AHMAD, 2018) conduz estudo quantitativo que examina as relações entre liderança ética e assédio moral, com a variável mediadora “justiça interacional”, indicando que

a liderança ética exerce efeito fundamental na minimização do assédio, sugerindo que as organizações tenham a preocupação de contratar líderes éticos e de conduzir treinamentos para os quadros atuais nesse sentido.

Resultados similares são encontrados no artigo *“Clarifying The Mediating Effect Of Ethical Climate On The Relationship Between Ethical Leadership And Workplace Bullying”* (FREIRE; PINTO, 2022), onde o estudo quantitativo difere ao observar a relação da variável moderadora “ambiente ético”, cujos resultados reforçam que a liderança ética influencia o ambiente, que por sua vez contribui para redução do assédio moral.

O artigo *“Experiential learning activity to ameliorate workplace bullying”* (HEATH; WILLIAMS; WYNN, 2021) mostra um experimento educacional que ajuda na preparação de gerentes para que sejam capazes de lidar com o assédio moral em suas organizações. O experimento é baseado na teoria da aprendizagem por meio da experiência, uma das possíveis perspectivas dentro de um conceito mais abrangente de aprendizagem gerencial (DEWEY, 1971; KOLB, 1976; JARVIS, 1987).

Já o artigo *“Abrasive Leaders Who Changed Learning From Their Experience”* (TUCKER; WILLIAMS, 2021) apresenta um estudo que retratou a mudança de comportamento de três líderes que exibiam comportamentos “abusivos” dentro da empresa. Os autores evidenciam o papel da área de recursos humanos na realização dessa intervenção nos gerentes em alinhamento com o comportamento esperado pela organização. A abordagem do método utilizado nesse estudo foi a teoria da aprendizagem transformadora (MEZIROW, 1991).

Em *“Interventions For Prevention Of Bullying In The Workplace”* (GILLEN et al., 2017) os autores realizam estudo quantitativo para examinar os impactos das intervenções nos ambientes de trabalho e concluem que as evidências são insuficientes para avaliar a eficácia dos esforços de intervenção para enfrentamento e prevenção do assédio moral, sugerindo que outros estudos sejam conduzidos nessa direção.

Tabela 2 – Publicações selecionadas para a revisão sistemática

Número, relevância com a pesquisa e título da publicação
1. (Relevante) <i>The Last Resort Workplace Bullying And The Consequences Of Changing Jobs</i>
2. (Relevante) <i>Clarifying The Mediating Effect Of Ethical Climate On The Relationship Between Ethical Leadership And Workplace Bullying</i>
3. (Relevante) <i>Experiential learning activity to ameliorate workplace bullying</i>
4. (Relevante) <i>Abrasive Leaders Who Changed Learning From Their Experience</i>
5. (Relevante) <i>Can Ethical Leadership Inhibit Workplace Bullying Across East And West Exploring Crosscultural Interactional Justice As A Mediating Mechanism</i>
6. (Relevante) <i>Interventions For Prevention Of Bullying In The Workplace</i>
7. (Não relevante) <i>Implementing Genderbased Violence Policies In The Neoliberal University Challenges And Contradictions</i>
8. (Não relevante) <i>Workplace Bullying Of Immigrants Working In Sweden</i>
9. (Não relevante) <i>Abusive Supervision Climate And Turnover Intention Is It My Coworkers Or My Supervisor Ostracizing Me</i>
10. (Não relevante) <i>Nexus Between Shared Leadership Workplace Bullying Team Learning Job Insecurity And Team Performance In Health Care</i>
11. (Não relevante) <i>Workplace Bullying And Tiredness At Work A Crosslagged Prospective Study Of Causal Directions And The Moderating Effects Of A Conflict Management Climate</i>
12. (Não relevante) <i>Evolutionary Benefits Of Personality Traits When Facing Workplace Bullying</i>
13. (Não relevante) <i>Human Resources Law The Need For A New Legal Branch In Croatia</i>
14. (Não relevante) <i>Bullying And The Neoliberal University A Coauthored Autoethnography</i>
15. (Não relevante) <i>Gender Matters Workplace Bullying Gender And Mental Health</i>
16. (Não relevante) <i>Problemfocused Coping Strategies Workplace Bullying And Sustainability Of HEIs</i>
17. (Não relevante) <i>Characterization Of Workplace Harassment And The Repercussions On Educational Institutions</i>
18. (Não relevante) <i>Educators Subjective Experiences Of Workplace Bullying Within A Perceived Neoliberalist Education System</i>
19. (Não relevante) <i>Bullying Experiences Of Dental Interns Working At Four Dental Institutions Of A Developing Country A Crosssectional Study</i>
20. (Não relevante) <i>Relationships Between Student Personality Traits Mobbing And Depression Within The Context Of Sustainable Tourism Education</i>
21. (Não relevante) <i>The Effects Of Workplace Learning On Employee Health</i>
22. (Não relevante) <i>The Effects Of Workplace Bullying On Team Learning Innovation And Project Success As Mediated Through Virtual And Traditional Team Dynamics</i>
23. (Não relevante) <i>Learning From Clergy Who Have Been Forcibly Terminated</i>
24. (Não relevante) <i>The Influence Of Selfcompassion On Knowledge Worker Subjective Wellbeing Creativity And Knowledge Sharing Behaviour</i>
25. (Não relevante) <i>Sins Of The Parents Selfcontrol As A Buffer Between Supervisors Previous Experience Of Family Undermining And Subordinates Perceptions Of Abusive Supervision</i>
26. (Não relevante) <i>Trust Context Learning And Innovation A Biomimetic Metaphor</i>
27. (Não relevante) <i>Social Work In The Areas Of Development And Management Of Human Resources</i>
28. (Não relevante) <i>How Workplace Bullying Affects Knowledge Hiding The Roles Of Psychological Contract Breach And Learning Goal Orientation</i>
29. (Não relevante) <i>What Goes Around Comes Around How Perpetrators Of Workplace Bullying Become Targets Themselves</i>

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 2 organiza todos os documentos selecionados, indicando os 6 (seis) artigos considerados relevantes no topo, seguido dos 23 (vinte e três) documentos não-relevantes.

1.2.2 Relevância do estudo

Quanto à relevância desta pesquisa, destaca-se:

- **Importância dos temas:** conforme observado na introdução deste trabalho, os principais estudos sobre o assédio moral sugerem a necessidade de preparação dos gerentes das organizações, como um dos requisitos para a eficaz prevenção do assédio moral. Os resultados dessa pesquisa podem colaborar na compreensão do que efetivamente ocorre na relação de preparação dos gerentes para o objetivo da prevenção.
- **Expansão e profundidade do campo:** a aproximação entre os campos “aprendizagem gerencial” e “assédio moral” ainda é incipiente, dado o pequeno número de publicações, portanto uma pesquisa qualitativa pode contribuir para a expansão desta aproximação e aprofundar a compreensão dessas relações.
- **Lacunas de pesquisa:** nenhum dos estudos relevantes abordou a preparação dos líderes sob o ponto de vista da aprendizagem organizacional, que pode intensificar as discussões sobre prevenção e direcionar novas formas de aprendizagem relevantes a esse tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem Gerencial

As discussões sobre a aprendizagem gerencial partem dos estudos referentes a educação e aprendizagem de adultos, recebendo contribuições da psicologia, sociologia e antropologia para se desenvolverem no campo dos estudos organizacionais, onde são abordados por diversas perspectivas (SILVA, 2008).

Cranton (1994) organiza essas perspectivas dentro de dois principais paradigmas: o positivista, associado ao conhecimento instrumental construído a partir de evidências e bases empíricas; e o paradigma construtivista, que sustenta a percepção do indivíduo sobre uma realidade subjetiva onde ele constrói significados e transforma suas compreensões para construir o conhecimento.

Fox (1997) organiza a aprendizagem gerencial como a intersecção de três “mundos” que se complementam: o desenvolvimento gerencial; a educação gerencial e a prática gerencial. A educação gerencial é representada pela oferta de escolas de Administração e programas de MBAs onde a aquisição do conhecimento assume um caráter predominantemente teórico. O desenvolvimento gerencial está relacionado ao desenvolvimento de competências gerenciais, pelos profissionais de recursos humanos e treinamentos de caráter prático que miram desenvolver esses gestores dentro das organizações. Já a prática gerencial está voltada para as reflexões sobre as experiências cotidianas de trabalho e vida pessoal (FOX, 1997).

Burgoyne e Reynolds (1997) explicam a aprendizagem gerencial em “contextos”, onde os processos de aprendizagem se complementam entre os contextos: das teorias - a aprendizagem ocorre por meio da educação, treinamentos, programas de desenvolvimento e atuação dos profissionais de recursos humanos; e das práticas - a aprendizagem ocorre no ambiente das organizações, entre os grupos sociais e indivíduos.

Tamkin e Barber (1998) associam a aprendizagem gerencial a um contínuo processo de aprendizagem que integra educação e desenvolvimento pessoal, resultando em mudanças de habilidades, conhecimentos e na compreensão dos gerentes sobre si mesmos, sobre os outros e sobre a organização como um todo.

Para integrar teoria e prática, Botelho (2012) organiza as principais perspectivas que explicam os processos de aprendizagem gerencial, cada qual com suas particularidades: Aprendizagem situada; Aprendizagem pela experiência; Aprendizagem pela ação (*action learning*); Aprendizagem transformadora e Aprendizagem reflexiva. Estas perspectivas serão detalhadas a seguir.

2.1.1 Aprendizagem situada

Na perspectiva da aprendizagem situada, o processo de aprendizagem está associado às práticas sociais, mais especificamente às comunidades de prática (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Os indivíduos aprendem interagindo em grupos, e adquirem competências e habilidades, em um processo que envolve relações entre aprendizes e membros mais experientes (LAVE; WENGER, 1991).

Face ao dinamismo e rapidez com que a aprendizagem acontece nos dias de hoje, as comunidades de prática são discutidas em associação com a noção de “cenários de prática” onde se apresenta uma visão de aprendizagem além das práticas situadas localmente, ampliando conexões com outras comunidades de práticas, envolvendo outros praticantes e organizações externamente (PYRKO; DORFLER; EDEN, 2019).

Tecnologias emergentes como a realidade aumentada, sistemas baseados em inteligência artificial e ferramentas de colaboração são exemplos modernos que se enquadram na aprendizagem situada (SPANELLIS; PYRKO; DORFLER, 2022).

2.1.2 Aprendizagem pela experiência

A partir da teoria da experiência (DEWEY, 1971) a aprendizagem pela experiência explica os processos de aprendizagem através da transformação do conhecimento adquirido pelas experiências (KOLB, 1976; JARVIS, 1987).

Segundo Kolb (1976) a aprendizagem percorre um processo cíclico de: experiência completa, observação reflexiva, abstração de conceitos e reflexão ativa. Jarvis (1987) acrescenta que as habilidades e atitudes são aprimoradas através da experiência e reflexão da experiência.

Em aproximação à educação gerencial crítica, Reynolds (2009) identifica na aprendizagem pela experiência o seu potencial para discutir aspectos sociais e políticos do trabalho nas organizações, tais como racismo, feminismo e psicodinâmicas em geral.

Nessa direção, Dal Magro, Pozzebon e Schutel (2020) propõem o modelo de aprendizagem pela experiência crítica, que incorpora o desenvolvimento de competências relacionais e sociais, levando a uma aprendizagem por experiência disruptiva voltada para as necessidades comunitárias.

2.1.3 Aprendizagem pela ação (*action learning*)

A perspectiva da aprendizagem pela ação se baseia na ideia de que um indivíduo aprende por experiência direta ao agir e receber ajuda, e então refletir sobre as ações conduzidas coletivamente (VINCE, 2018).

As adversidades atravessadas pelos pares contribuem para a melhoria e a inovação das práticas de trabalho (REVANS, 1983). Vince (2018) acrescenta que a

aprendizagem pela ação pode contribuir para que os gestores descubram novas perspectivas sobre eles mesmos e sobre suas práticas, para testar novas abordagens com outras pessoas.

Há ainda a perspectiva da *critical action learning*, que pode ser traduzida livremente como “aprendizagem pela ação crítica”, onde a reflexão crítica é incorporada à forma de buscar respostas e inovações sobretudo quando existem elementos emocionais e relações de poder envolvidos nos aspectos que precisam ser melhorados na organização (VINCE, 2018).

2.1.4 Aprendizagem transformadora

Mezirow (1991) defende que, através da reflexão, um indivíduo adulto passa por um processo de emancipação de conscientização crítica, transformando as suas estruturas de referência (perspectivas, significados e visões de mundo).

Segundo Mezirow, a criança desenvolve seu conhecimento e suas habilidades em um processo de socialização e percepção do mundo por uma relação de dependência do adulto. Já o adulto, por ser responsável por suas próprias decisões, está constantemente refletindo e questionando em função das diversas decisões que toma em seu cotidiano, portanto, transformando o seu conhecimento, habilidades e significados. Enquanto a criança aprende em seu processo de formação, o adulto aprende pela transformação (MEZIROW, 1991).

Closs e Antonello (2014b) acrescentam que aprendizagem transformadora estimula a abertura para novas formas de agir e pensar, pois desafia os elementos ideológicos preconcebidos, através da exposição a contradições, questionamentos e busca de novas possibilidades.

2.1.5 Aprendizagem reflexiva

A perspectiva da aprendizagem reflexiva é baseada na teoria da aprendizagem pela prática reflexiva; nela, a aprendizagem acontece através da reflexão, onde o indivíduo utiliza suas experiências anteriores para compreender a presente situação (SCHÖN, 1983).

Schön diferencia o processo de reflexão na aprendizagem, estabelecendo que é possível aprender pela “reflexão-na-ação” e pela “reflexão-em-ação”. A reflexão-na-ação pressupõe uma avaliação retrospectiva de uma decisão tomada, levando em

conta os resultados daquela decisão e como melhorar a decisão a partir disso. Já a reflexão-em-ação pressupõe a decisão ocorre espontaneamente, associada a um saber-em-ação tácito, que traz um conjunto de conhecimentos e práticas, resgatadas a partir de uma “conversa reflexiva com a situação” (SCHÖN, 1983). Cunliffe (2020) simplifica essa ideia da reflexão-em-ação como um “jogo-de-cintura”, e ressalta a importância da reflexividade para se estabelecer uma prática responsável e ética na geração de conhecimento e prática de gestão.

Cunliffe (2016) sugere uma virada na aprendizagem reflexiva, movendo o foco do indivíduo para examinar os seus relacionamentos e os fatores contextuais e intersubjetivos que possam provocar mudanças na realidade daquele indivíduo.

2.1.6 Formas de aprendizagem gerencial

Em sua tese, Botelho (2012) sistematiza os estudos empíricos brasileiros antecedentes sobre aprendizagem gerencial, propondo um modelo para investigar os processos de aprendizagem que ocorrem com os gerentes durante um cenário de mudança organizacional. Neste modelo, a autora se propôs a investigar os conteúdos de aprendizagem e as formas de aprendizagem gerencial. Por conteúdos, pode se compreender “o quê” os gerentes aprendem; e quanto às formas de aprendizagem, “como” esses gerentes aprendem (BOTELHO, 2012).

Quanto às formas de aprendizagem, ou “como” os gerentes aprendem, a literatura tradicional frequentemente classifica os processos de aprendizagem como formais e informais (BROOKFIELD, 1990; FOX, 1997). Enquanto a aprendizagem formal ocorre por meio de canais formais de conhecimentos, como escolas de gestão, cursos e treinamentos (FOX, 1997), a aprendizagem informal ocorre fora desse ambiente, através de leituras, periódicos, atividades em grupo e convenções de trabalho (BROOKFIELD, 1990).

Em ressalva a essa diferenciação, Antonello (2005) sugere que adotar uma divisão entre formal e informal pode levar a fragmentações de significado, reduções de contexto e possíveis comparações de superioridade entre as formas de aprendizagem. Além disso, a autora sustenta que existem elementos de informalidade dentro da formalidade, e vice-versa. A partir dessas ressalvas, a autora conduziu estudo empírico, com recursos metodológicos de *Grounded Theory*, que sustentou uma nova classificação das formas de aprendizagem em doze categorias, onde os

resultados evidenciaram o grau de impacto das formas de aprendizagem como: importante (grau menor), muito importante e extremamente importante (grau maior), conforme tabela 4 a seguir.

Tabela 3 – Formas de aprendizagem gerencial

Forma de aprendizagem		Caso 1	Caso 2	Caso 3
1) Experiência anterior e transferência extraprofissional		Muito importante	Muito Importante	Importante
2) Experienciar		Extremamente importante	Muito Importante	Muito Importante
3) Reflexão		Muito importante	Extremamente Importante	
4) Autoanálise – autoconhecimento		Muito importante	Extremamente Importante	
5) Observação – modelos		Importante	Importante	
6) <i>Feedback</i>		Muito importante	Muito Importante	
7) Mudança de perspectiva		Extremamente importante	Extremamente Importante	Importante
8) Mentoria (mentoring) e tutoria (coaching)	a. Ser assistido por um mentor ou tutor	Importante	Muito Importante	
	b. Exercer o papel de mentor ou tutor	Muito importante	Importante	
9) Interação e colaboração (em grupo)		Extremamente importante	Extremamente Importante	Importante
10) Treinamentos		Importante	Importante	Importante
11) Informal	a. No trabalho – baseada na prática	Extremamente importante	Muito Importante	Extremamente Importante
	b. No trabalho – baseada na prática	Extremamente importante	Extremamente Importante	
12) Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática		Extremamente importante	Muito Importante	

Fonte: Adaptado de Antonello (2005).

Descrição das formas de aprendizagem, segundo Antonello (2005):

- **Experiência anterior e extraprofissional** - aprendizagem em funções exercidas anteriormente à atual ocupação, além da influência de atividades cotidianas e hobbies sobre a função atual.
- **Experienciar** - aprendizagem através de recorrentes passagens por situações difíceis.
- **Reflexão** – aprendizagem através de reflexões, questionamentos e revisões da experiência, principalmente após as ações realizadas.
- **Autoanálise** – aprendizagem através do autoconhecimento e reavaliação das forças e fraquezas e percepção realista sobre as metas.

- **Observação** – aprendizagem através da observação da atuação de outras pessoas, tomadas como referências (modelos).
- **Feedback** - aprendizagem através do retorno trazido pelas avaliações e críticas construtivas.
- **Mudança de perspectiva** - aprendizagem através de mudança de pontos de vista, através do “colocar-se no lugar do outro”.
- **Mentoria e tutoria** - aprendizagem através da prática de ser mentor ou treinador de alguém ou de receber treinamento ou mentoria de alguém.
- **Interação e colaboração** - aprendizagem através da realização de atividades em grupo com trocas de ideias e transferência de competências.
- **Treinamentos** - aprendizagem através de cursos e treinamentos.
- **Informal** - aprendizagem através de comunidades de prática e interações informais entre os colaboradores.
- **Articulação entre teoria e prática** – aprendizagem através da associação de situações reais com a fundamentação de decisões bem argumentadas.

Os resultados demonstrados por Antonello (2005) ofereceram amplitude no dimensionamento das formas de aprendizagem disponíveis neste campo. Tais formas de aprendizagem servem como um norte para esta pesquisa, sem restringir as possibilidades em encontrar resultados diferentes dos que foram aqui apresentados.

2.2 Assédio Moral

2.2.1 Definições

Bradaschia (2007), ao sintetizar os principais estudos sobre assédio moral, alerta para a falta de concordância no campo quanto a definição de assédio moral. Há um consenso em torno da ideia de que o assédio moral é caracterizado pela intenção de prejudicar o outro. Nesse sentido, Einarsen (2000) sugere que assédio é a violência de uma pessoa ou grupo contra alguém, em condições assimétricas de poder. Heloani (2004) destaca que o assédio moral é dotado de intenção de fragilizar e neutralizar a vítima. Hirigoyen (2020) define o assédio como qualquer atitude abusiva com a intenção de prejudicar esta pessoa. Hirigoyen descreve ainda o processo em que se desenvolve o assédio moral em quatro fases: 1) a degradação do ambiente de

trabalho; 2) o isolamento da vítima; 3) descrédito e/ou desrespeito público à vítima; e 4) agressões verbais, físicas ou até mesmo sexuais.

Em contraponto, Gaulejac (2006), sustenta a ideia de que o assédio moral está enraizado na cultura organizacional, portanto, é praticado coletivamente por seus membros, e não deve ser verificado somente em nível individual.

Outro ponto contestado, sem um consenso atual no campo, é a frequência com que as agressões precisam ser percebidas para que sejam consideradas assédio, ou a duração temporal dessas agressões. Leymann (1996) sustenta que um assédio moral tem como característica a repetição semanal da agressão e a duração de pelo menos seis meses.

Em termos de prevenção ao assédio moral, esta pesquisa irá delimitar como critério de definição para assédio moral o argumento da intencionalidade das agressões, defendido por Einarsen (2000), Heloani (2004) e Hirigoyen (2020), em oposição ao argumento da temporalidade de Leymann (1996), uma vez que esta última estabelece um escopo de tempo inviável para a investigação em campo ao propor um recorte de tempo muito amplo (pelo menos seis meses), frente as limitações de tempo desta pesquisa.

Quanto às definições legais do assédio moral, nos últimos vinte anos houve pouca evolução da legislação brasileira que pudesse acompanhar o crescente interesse na resolução dos casos de assédio moral. No começo da década retrasada, Heloani (2004) já denunciava, à época, uma espécie de “invisibilidade jurídica”, em que a justiça brasileira não conseguia enquadrar as denúncias de assédio moral dentro de alguma tipificação.

Ao final da década passada, Rocha (2017) publicou estudo que revelou que ainda não houve avanços significativos no enquadramento do assédio moral como crime trabalhista. A jurisprudência à época tratou os casos dessa origem dentro da esfera da responsabilização por danos morais, às vítimas que recorreram à justiça.

Atualmente no Brasil ainda não existe legislação que criminalize o assédio moral, tanto na esfera trabalhista quanto no campo constitucional. Todavia, em 2023, o governo federal aprovou a lei 14.612/2023, que alterou o Estatuto da Advocacia para incluir o assédio moral entre as infrações ético-disciplinares dentro do âmbito da Ordem dos Advogados do Brasil (BRASIL, 2023).

Está em tramitação na Câmara de Deputados o projeto de lei 5936/2023 que inclui o assédio moral como crime trabalhista na Consolidação das Leis do Trabalho

(CLT), contudo encontra-se parado no legislativo, sem nenhuma previsão de que tal projeto seja aprovado nos próximos meses (BRASIL, 2023).

2.2.2 Campo em expansão

Os primeiros estudos sobre assédio moral datam dos anos 80, realizados em países escandinavos, e buscavam relacionar condutas e consequências no ambiente de trabalho (VASCONCELOS, 2015). Os estudos sobre assédio moral se originaram na academia e despertaram o interesse das organizações, da mídia, dos sindicatos e da justiça, ampliando as discussões sobre o tema (RODRIGUES; FREITAS, 2014).

Nesse sentido, a temática do assédio moral causa interesse global, atraindo pesquisadores que buscam estudar soluções para o problema do assédio (BRETAS et al., 2020). No Brasil e no mundo houve aumento considerável nos estudos sobre assédio moral (MENDONÇA; SANTOS; PAULA, 2018). O campo da enfermagem possui considerável volume de estudos sobre as violências laborais sofridas pelas equipes de saúde nas organizações de atendimento médico e hospitalar (LUCENA et. Al, 2018), com destaque feito ao período da pandemia de COVID-19 (DA SILVA JR, et al 2023; IKEDA et al, 2022; CHOWDHURY et al 2022; LU et al, 2022).

Mendonça, Santos e Paula (2018), em seu estudo bibliométrico, sugerem uma agenda baseada em pesquisas que extrapolem a discussão das relações entre vítima e agressor, destacando olhares multidisciplinares e reforçando o papel das organizações como o palco de ocorrência do assédio moral. Frente a essa demanda, alguns estudos focam na construção de soluções contra as práticas do assédio moral. Heloani e Barreto (2010), nesse sentido, identificam duas correntes que tratam de uma resposta ao problema do assédio moral: a prevenção e o enfrentamento. A primeira corrente enfoca na construção de um ambiente de trabalho preventivo, enquanto a segunda diz respeito ao presente imediato, evocando a necessidade de adoção de mecanismos de controle, punição e correção aos responsáveis pelas práticas de assédio (HELOANI; BARRETO, 2010).

Esta pesquisa será delimitada às discussões envolvendo o aspecto da prevenção ao assédio moral. Tal escolha se justifica pelo tipo de organização estudada, o perfil dos entrevistados, e o desenho de pesquisa que se estruturou para esta finalidade. Para estudar o enfrentamento, esta pesquisa precisaria dispor de mais

tempo e recursos, com recorte de tempo apropriado para que seja estudada uma organização que evidenciasse elementos de enfrentamento com alguma recorrência.

2.2.3 Sobre prevenção contra o assédio moral

Bradaschia (2007) propõe que, dados os custos sociais e individuais, a prevenção é um caminho mais fácil e mais barato do que o enfrentamento ao assédio moral. Cugnier (2016) sugere que as organizações adotem uma política contra o assédio moral, como ponto de partida para reconhecer e tratar do problema. Nesse sentido, uma política possui dois papéis imediatos: funcionar como uma declaração de intenções da organização, e como um documento para orientar e sensibilizar as pessoas através de processos formais e informais ligados à prevenção do assédio moral (RAYNER; LEWIS, 2011).

Nessa direção de adoção de políticas, Mazucato (2017) sugere que as organizações construam seus programas de compliance para estabelecer diretrizes de conduta e ética para que seus membros se conscientizem das consequências do descumprimento daquilo que a organização declara como os valores praticados internamente.

Claybourn (2011) sugere, para além das políticas, que sejam feitas alterações nas estruturas organizacionais com o objetivo de melhorar o clima organizacional. Nesse sentido, Guimarães e Rimoli (2006) propõem: a criação de uma cultura organizacional que repudie o assédio; conscientização das lideranças; adoção de instrumentos formais de comunicação da organização; colocar o assédio moral na mesma categoria de um acidente de trabalho, portanto conduzindo atividades para monitorar a prevenção de risco desses acidentes.

Glina e Soboll (2012) acrescentam que as organizações ainda possam rever os aspectos ligados a organização e distribuição do trabalho que possam favorecer a ocorrência de assédio moral, a saber: revisão das estruturas hierárquicas; reavaliação dos critérios de estabelecimento de metas; análise da carga de trabalho e dos horários de trabalho, dentre outros.

Por fim, os esforços preventivos figuram como unanimidade nos estudos ligados ao assédio moral (GLINA; SOBOLL, 2012). Desta forma, a construção de culturas organizacionais voltadas para a qualidade de vida, e que contribuam para a existência

de um ambiente de felicidade no trabalho contribuem para a prevenção ao assédio moral nas organizações (HELOANI; BARRETO, 2010).

A tabela 6 mostra outros exemplos de estratégias de prevenção ao assédio moral nas organizações.

Tabela 4 – Estratégias de prevenção ao assédio moral

Promover mudanças na cultura organizacional.
Educar e capacitar funcionários, gerentes, pessoas chave e líderes.
Criar um código de conduta, código de ética, incluir normas de conduta.
Promover práticas que estimulem o respeito, colaboração e integração entre os funcionários.
Conscientizar e disseminar informações sobre assédio.
Desenvolver comunicação interna, promover o diálogo, grupos de debate, espaços de escuta.
Criar ambiente; melhorar as condições garantir qualidade de vida no trabalho.
Possibilitar autonomia para organizar o trabalho, fornecer informações e recursos necessários para execução das tarefas e reduzir o trabalho monótono e repetitivo.
Aumentar a fiscalização/controlar dos funcionários.
Dar exemplo de comportamento e/ou conduta adequada e promover mudanças na organização que combatam ao assédio.

Fonte: Adaptado de Storti, Domingues e Bueno (2017).

As estratégias de prevenção sintetizadas por Storti, Domingues e Bueno (2017) remetem aos trabalhos de Nunes e Tolfo (2012) e Fabro (2011). Tais resultados ilustram o dimensionamento de possibilidades para o campo e podem nortear esta pesquisa. Contudo, não estão excluídas as possibilidades de ocorrência de resultados diferentes destes supracitados.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

Em linha com os objetivos de pesquisa apresentados, este estudo visa compreender as formas de aprendizagem relacionados à prevenção do assédio moral dentro dos processos de aprendizagem dos gerentes, bem como as particularidades de prevenção praticadas e os impactos do assédio moral. É necessário, para este fim, adotar uma filosofia que irá embasar os métodos desta pesquisa (CROTTY, 1998) para estudar os aspectos fenomenológicos dos processos de aprendizagem gerencial,

isto é, investigar e compreender os significados que os indivíduos atribuem a esses processos.

Portanto, esta pesquisa assume um **paradigma qualitativo**, que é indicado para compreender esses processos dinâmicos vividos por determinados grupos sociais, buscando entender com profundidade esses processos (RICHARDSON, 1999).

Quanto ao tipo de pesquisa, esta se propôs a assumir uma função **exploratória**, diante das possibilidades de *insights* advindos das relações entre os dois campos e o caráter incipiente dos estudos empíricos que os relacionam. Nesse sentido, Gil (2010) estabelece que as pesquisas exploratórias ajudam a construir maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais visível, servindo de base para futuros estudos complementares.

3.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa diz respeito a escolha dos procedimentos para descrever e explicar os fenômenos deste estudo (RICHARDSON, 1999). Para este fim, foi realizado uma **pesquisa qualitativa interpretativa** que permitiu, segundo Merriam (2002):

- a. descobrir e entender as visões de mundo dos participantes da pesquisa, em torno dos fenômenos e processos desencadeados pelas situações que envolvem assédio moral;
- b. descrever como os participantes atribuem sentido a estes fenômenos e processos.

3.3 Caracterização da empresa estudada

A empresa estudada teve sua identidade preservada e é referida nesta pesquisa como “Empresa E”. Foi firmado acordo entre pesquisador e responsáveis pela organização, garantindo que não fosse publicada nenhuma informação que revele a identidade desta empresa. Foram omitidos dados como: história da empresa, posição de mercado, faturamento, número de clientes, dados ou características de clientes etc.

A Empresa E é uma administradora de condomínios que está inserida em um importante nicho de mercado de serviços imobiliários. Estima-se que existam cerca de 65 mil administradoras de condomínios em todo Brasil (NOBRE, 2023). Somente no estado de São Paulo, o Conselho Regional de Administração levantou o número de aproximadamente 7 mil empresas com registro relacionado à prestação de serviços de administração condominial (SINDICONET, 2021). Porém, restringindo-se à cidade de São Paulo, uma significativa parcela do mercado é representada por poucas empresas. Aproximadamente 50% dos condomínios são administrados por empresas registradas na Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo (AABIC). Conforme anuário de 2023, são 73 empresas associadas que, apesar de concorrentes, se organizam formalmente e cooperam com o mútuo compartilhamento de práticas e informações, bem como realizam eventos e treinamentos de interesse a todas as empresas do setor (AABIC, 2023).

Nesse contexto, as empresas administradoras de condomínios possuem características em comum. Grande parte destas empresas possuem estrutura familiar e seus executivos ocupam as principais cadeiras da presidência e conselho da AABIC, conforme é possível observar na hierarquia apresentada no anuário 2023 (AABIC, 2023).

Estas administradoras, a exemplo da Empresa E, prestam serviços de suporte administrativo às rotinas dos condomínios, tais como: gestão de contratos, gestão de serviços de manutenção, reformas, projetos de engenharia e arquitetura; fornecimento de insumos de limpeza e manutenções de equipamentos condominiais; gestão de orçamentos; e, sobretudo, condução de assembleias condominiais. Tais atividades são realizadas pelas administradoras em conjunto com os síndicos, que representam os interesses dos moradores dos condomínios.

Karpat (2022) define a relação entre a administradora e o condomínio como sendo hierarquicamente vinculada à figura do síndico. Portanto, embora ambos representem os interesses dos moradores, a autoridade maior é o síndico, cabendo à administradora prestar suporte à sua atuação.

É necessário destacar que esta estrutura hierárquica pode favorecer o surgimento de situações de assédio moral. Existe uma transferência de expectativas dos moradores para o síndico, e do síndico para as administradoras. O síndico representa o cliente da administradora e, ao mesmo tempo, o superior direto do gerente desta administradora, designado para atender aquele contrato. Na prática, embora não

sejam da mesma empresa, o síndico influencia diretamente o ambiente de trabalho do gerente nesta relação comercial, através de suas demandas, prazos e resolução de problemas.

Nesse contexto, nem sempre os síndicos que representam os prédios são pessoas capacitadas para exercer tal função, como é o caso dos síndicos profissionais, que atuam neste ramo como prestadores de serviço especializados. É comum a presença de tradicionais moradores, com notória influência entre os demais condôminos, que são eleitos síndicos dos prédios, e participam diretamente das dinâmicas de poder existentes nesses condomínios.

Tal característica do negócio possibilita que, muitas vezes, as administradoras lidem com situações bastante estressantes na prestação direta com esses síndicos, podendo representar terreno fértil para ocorrência de assédio moral nas relações.

3.4 Caracterização dos gerentes

Conforme relatado anteriormente, o nicho de mercado em que atuam esses gerentes é restrito. É frequente a ocorrência de um mesmo gerente ter trabalhado em várias destas empresas de administração de condomínios, segundo informações dos próprios responsáveis pela Empresa E. Estes profissionais adquirem uma experiência de trabalho prontamente transferível para quaisquer outros condomínios, praticamente sem grandes alterações, o que faz com que os gerentes desse mercado desenvolvam uma sólida rede de contatos entre fornecedores, síndicos e demais representantes do ramo.

Por serem facilmente identificáveis, boa parte das informações sobre os gerentes entrevistados foram mantidas em sigilo. Informações como gênero ou aparência foram reveladas mediante situações estritamente necessárias para a compreensão dos relatos analisados adiante, ou foram totalmente suprimidas conforme o contexto. Demais detalhes foram omitidos para preservar a identidade dos entrevistados, como: tempo de empresa; detalhes sobre os síndicos (clientes) atendidos ou ainda informações envolvendo os colegas de trabalho e eventos ocorridos na Empresa E.

Durante a etapa de requisição de acesso ao campo, e as negociações pertinentes a este processo, dos 11 gerentes indicados para as entrevistas, 6 efetivamente confirmaram o interesse e disponibilidade em participar. Devido à sensibilidade do

tema de pesquisa, os motivos de recusa ou impossibilidade de participação dos outros 5 gerentes foram mantidos em sigilo.

A tabela a seguir traz uma breve descrição dos gerentes entrevistados e as respectivas identificações abreviadas, que serão utilizadas nos próximos capítulos:

Tabela 5 – Perfil dos gerentes entrevistados

Entrevistado	Sigla	Sexo	Área	Experiência gerencial
Gerente 1	G1	Feminino	Operações	Mais de 10 anos, dentro do segmento.
Gerente 2	G2	Feminino	Operações	Mais de 10 anos, dentro do segmento.
Gerente 3	G3	Masculino	Negócios	Mais de 10 anos, segmentos variados.
Gerente 4	G4	Feminino	Operações	Menos de 10 anos, segmentos variados.
Gerente 5	G5	Masculino	Operações	Menos de 10 anos, segmentos variados.
Gerente 6	G6	Feminino	Negócios	Menos de 10 anos, segmentos variados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre as características comuns entre os gerentes entrevistados, é possível destacar:

- Possuem formação especializada, credenciada por instituições vinculadas à AABIC;
- Lideram equipes de subordinados, como assistentes operacionais, financeiros e / ou compradores;
- Possuem numerosas carteiras de clientes, podendo um mesmo gerente responder por até 20 condomínios, de acordo com seu nível de experiência;
- Respondem a diversos síndicos, conforme o número de condomínios atendidos em suas carteiras;
- Respondem também a diversos moradores, em situações de resolução de problemas e conflitos, em situações de inadimplência, conflitos entre vizinhos, emergências etc;
- São expostos a frequentes situações de desgaste interpessoal, conforme as características mencionadas acima.

3.5 Coleta de dados

Para cumprimento dos objetivos específicos *a) entender o impacto do assédio moral na carreira dos gerentes; b) descrever as formas como os gerentes aprendem a prevenir o assédio moral; e c) descrever as ações dos gerentes na prevenção ao assédio moral*, foram realizadas entrevistas com os gerentes, a saber:

- Os seis gerentes foram entrevistados remotamente, através de recurso de videochamada, com o recurso de gravação das entrevistas ativado;
- As gravações foram transcritas e enviadas para cada um dos entrevistados, para que pudessem aprovar a utilização de seu conteúdo nesta pesquisa;
- As perguntas foram realizadas conforme roteiro (apêndice B).

A entrevista é o tipo mais flexível dentre as técnicas de coleta de dados (GIL, 2008) e atende ao propósito de buscar na fonte, os próprios gerentes, o material que se propõe estudar. Quanto ao tipo, foi realizada **entrevista semiestruturada**, que se iniciou a partir de um roteiro estabelecido e transitou dentre as possibilidades ao longo da conversa (HAIR et al., 2005). Outra particularidade desta pesquisa foi a construção do roteiro com características de uma **entrevista episódica**, que permitiu questionar aos entrevistados as situações em que pudessem narrar exemplos das situações ocorridas, buscando elementos afetivos e significativos em suas carreiras (FLICK, 2008). Nesse roteiro, também foi utilizada a matriz de amarração de Mazzon, que possibilitou mapear as perguntas e condicionar os próximos tópicos ao tipo de resposta recebida, otimizando assim a qualidade do material obtido (TELLES, 2001).

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Esta seção visa categorizar e descrever os dados obtidos por meio das entrevistas. Na primeira parte, apresenta-se a caracterização da empresa estudada e suas particularidades. Em seguida, a caracterização dos gerentes entrevistados e a análise de suas respectivas entrevistas.

Para cumprimento dos objetivos específicos, foi realizada **análise de conteúdo** sobre a transcrição de cada uma das entrevistas. A análise de conteúdo possibilita mapear ao longo do conteúdo gerado (transcrito) a ocorrência de indicadores

(qualitativos) que permitem inferir conhecimentos sobre as mensagens (BARDIN, 1995).

Desta forma, todo conteúdo das entrevistas, após sua transcrição, foi organizado, pré analisado, e categorizado, buscando um agrupamento de ideias que se relacionassem com os objetivos. Para isso, as categorias foram definidas *a posteriori*, e foram demonstradas nas seções seguintes.

4.1 Categorias de análise das entrevistas

A partir da análise do conteúdo transcrito a partir das entrevistas, foi possível separar as categorias de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, e os resultados em subcategorias, conforme demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 6 – Categorias e subcategorias de análise

Objetivos Específicos	Categorias	Subcategorias
A) Entender o impacto do assédio moral na carreira dos gerentes	A1) Familiaridade com assédio moral	A1.1) Percepção de assédio moral
		A1.2) Histórico com assédio moral
	A2) Impactos do assédio moral	A2.1) Desdobramentos das situações
		A2.2) Consequências para os gerentes
B) Descrever as formas como os gerentes aprendem a prevenir o assédio moral	B1) Formas de aprendizagem sobre assédio moral	(não há subcategoria)
C) Descrever as ações dos gerentes na prevenção ao assédio moral	C1) Estratégias de prevenção contra o assédio moral	C1.1) Estratégias de prevenção valorizadas pelos gerentes
		C1.2) Estratégias de prevenção praticadas pelos gerentes

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Familiaridade com assédio moral (A1)

A primeira categoria identificada está relacionada a familiaridade dos entrevistados com a temática do assédio moral. O roteiro da entrevista partiu da premissa que todos os gerentes eram minimamente familiarizados com o assunto, em função do desgastante ambiente de trabalho que estão inseridos, conforme descrito na seção 6.1. As perguntas referentes a esta categoria foram as primeiras do roteiro de entrevista, servindo também como ambientação dos entrevistados ao tema explorado.

Antes de começar as entrevistas, foi explicado aos participantes sobre todo o processo de confidencialidade da pesquisa, reiterando as cláusulas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**apêndice A**). Também foi explicado como se daria o processo da pesquisa a partir daquele momento, com a supressão de

informações que revelassem as identidades dos gerentes e dos participantes. Esta conversa preliminar fez com que os entrevistados se sentissem confortáveis em compartilhar seus relatos, sem nenhum temor de prejuízos contra seus vínculos com a empresa onde trabalham.

Os resultados foram organizados por subcategorias, conforme tabela a seguir:

Tabela 7 – Categoria A1: Familiaridade com assédio moral

Categoria:	Subcategoria:	Resultados:	Presente em:	Exemplos:
A1) Familiaridade com assédio moral	A1.1) Percepção de assédio moral	Exemplos de como os gerentes percebem o assédio moral	G3, G4, G5 e G6.	“... a pessoa que está acima quer te colocar para baixo ...” (G4)
	A1.2) Histórico com assédio moral	Exemplos de situações marcantes de assédio moral vivenciadas pelos gerentes	G1, G2, G3, G4, G5 e G6.	“...ela xingava... ‘você é burro, como que você faz isso?’ ...” (G5)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1 Percepção de assédio moral (A1.1)

Esta subcategoria buscou descrever como os entrevistados percebem o assédio moral. Os participantes foram avisados para que não se preocupassem em formular respostas “bem elaboradas”, mas que reportassem exatamente o que entendiam como assédio moral, com suas próprias palavras.

Também foram questionados sobre o que diferenciava o assédio moral de outras formas de violência no ambiente de trabalho, de acordo com suas respectivas opiniões. Desta forma, seria possível não apenas descrever as suas percepções, como também identificar o peso que os gerentes atribuíram à importância do assédio moral em suas carreiras.

Inicialmente, os gerentes demonstraram alguma hesitação em descrever o assédio, mas logo encontraram exemplos do que acreditavam ser uma definição adequada:

“...vamos lá... assédio moral... bem, eu vejo como tudo que te deixa constrangido, né? ...tanto na tua vida pessoal ou na tua vida profissional, algo que te tira realmente a tua paz... que te deixa numa situação bastante constrangedora, tá? ... isso eu entendo como assédio moral... uma violência... digamos assim, psicológica, né? ... e que isso vem também desencadear qualquer problema psicológico ou psiquiátrico, né?” (G3).

“... Para mim, o assédio moral é se caracteriza como... a pessoa que está acima quer te dar uma ordem, te colocar para baixo, te diminuir, colocar uma pressão naquilo que você está fazendo, te tratar mal. Tudo tem jeito para se falar. Eu acho que a forma que fala traz ali uma consequência de sentimentos, que gera coisas ruins dentro da gente ...” (G4).

“... entendo que assédio moral é mais quando você agride alguém com palavras... acho que é bem isso... como a gente está falando de ambiente de escritório, um líder que grita com um gerente, que grita com assistente na frente de todo mundo, expõe alguma coisa errada que ele fez... só expõe as coisas erradas, não expõe as coisas boas na frente de todo mundo... eu vejo bem isso... você xingar alguém dessa forma, entendeu?” (G5).

“... assédio moral para mim tudo aquilo que ultrapassa a relação de trabalho e que faz a pessoa coagir alguém, para envergonhar... ou até para solicitar que façam algo que não está dentro do escopo de trabalho, mas que por uma questão de hierarquia a pessoa vai se sentir ameaçada em fazer...” (G6).

Nos trechos dos entrevistados, os exemplos trazidos - “constranger” (G3), “diminuir” (G4), “expor” (G5) e “envergonhar” (G6) podem ser resumidos em torno das características presentes na definição do assédio moral. Einarsen (2000) organiza as diversas possíveis definições de assédio moral em torno da ideia central que é a violência de uma pessoa ou grupo contra alguém. Neste cenário, a vítima não tem condições de se defender, geralmente em função das condições assimétricas de poder, que favorecem o agressor.

No que pese a respeito da percepção, as situações aqui demonstradas estão alinhadas com a escala de percepção de assédio moral no trabalho, estabelecida por Martins e Ferraz (2014). As autoras propõem um detalhado questionário lançando diversas situações hipotéticas para mensurar os graus de percepção de assédio nas relações entre subordinado e chefe. A partir de um exemplo deste questionário, é possível ilustrar esta percepção: a pergunta “seu chefe falou coisas sobre você que prejudicaram sua imagem?” estabelece conexão com as respostas acima descritas pelos entrevistados. Outros possíveis vínculos com tal escala são perguntas que fazem menção ao uso de expressões humilhantes, olhares de desprezo, recusa de comunicação, dentre outras características que serão definidas a seguir.

Quanto às definições formais, Hirigoyen (2020) classifica o assédio moral como qualquer atitude abusiva contra alguém - seja em palavras, ações ou gestos, com a predominante intenção de prejudicar esta pessoa. Tais atitudes geralmente são indiretas, difíceis de deixar evidências, como por exemplo: um olhar de desprezo, um suspiro, um silêncio excludente, ou seja, atitudes que são de difícil comprovação.

Nessa mesma direção, Heloani (2004) destaca que, além de desqualificar a vítima, o assédio moral também carrega um elemento de intenção de fragilizar e neutralizar o poder da vítima, como um tipo de recurso disciplinador.

Bradaschia (2007) ressalta que não existe ainda no campo um consenso total sobre a definição do assédio. Para esta pesquisa, buscou-se aproveitar as definições presentes em consenso para demonstrar o quão próximo os entrevistados se mostraram de tais definições.

Com relação à pergunta feita sobre “como o assédio moral se difere de outros tipos de agressão no trabalho”, alguns gerentes expuseram suas opiniões a respeito de como enxergam esta diferença das outras violências, conforme trechos abaixo:

“... porque eu acredito que a violência em qualquer outro tipo de ambiente, a violência física, a violência psicológica, de repente pode ser feito com mais pessoas envolvidas... agora o assédio moral é direcionado para você. Então, aquilo te magoa, te humilha. E às vezes as pessoas ao lado não se sentem assim, mas aquilo é direcionado exclusivamente para a pessoa ...” (G2).

“... depende muito da pessoa. Tem pessoas que percebem um padrão de ser uma pessoa que age com assédio moral contra as outras pessoas e outras pessoas que são mais sutis. Elas agem ali na sutileza, com luva de pelica, numa brincadeira, mas você vê que aquilo é um assédio moral. Mas tem gente que não, já é direto e reto. Então, eu acredito que tem dois perfis de pessoas. O que fala na lata, e o que faz carinho, mas ao mesmo tempo ele está ali te assediando moralmente....” (G4).

“... Eu não acho que ele seja muito diferente das agressões. Eu acho que ele tem até o mesmo peso que as demais agressões. É que a gente foca mais, o mais gritante é O assédio sexual mesmo. Um assédio de alguma coisa física... Mas, no assédio moral a pessoa também fica balada mentalmente...” (G5).

Aqui o foco não é em avaliar se o que os entrevistados entendem como diferença está correspondente com as definições corretas, mas sim avaliar o peso que esses gerentes atribuem ao assédio. Nesse sentido, chamou atenção a opinião do G5 que atribui ao assédio moral a mesma importância que os demais tipos de agressão. Nenhum entrevistado, contudo, ofereceu uma perspectiva sobre esta diferença estar associada às motivações do agressor serem diferentes.

Para compreender esta lacuna, é importante distinguir dentro da definição do que é o assédio moral como ele pode se diferenciar de outras agressões. Para além de ser uma atitude ofensiva contra alguém, Heloani (2004) e Hirigoyen (2020) concordam que existe um elemento de intencionalidade, ou seja, há uma deliberada intenção de desqualificar a vítima.

Além disso, Martiningo Filho (2007) alerta que existe grande confusão por parte dos trabalhadores em não saber a separação entre assédio moral de um simples estresse de trabalho, ou as pressões comuns ocorridas nas relações de trabalho. Para tanto a investigação sobre os episódios narrados adiante irá ajudar a clarificar a

discussão em torno da temática, de modo que todos os gerentes entrevistados puderam contribuir com situações práticas.

4.2.2 Histórico com assédio moral (A1.2)

Os seis gerentes foram perguntados sobre situações marcantes de assédio moral que tenham vivenciado. O roteiro de entrevista previa que as situações fossem testemunhadas ou protagonizadas.

Percebeu-se que, ao trazerem não somente experiências passadas, os gerentes mostraram situações que puderam ser consideradas recentes em suas carreiras, reforçando a ideia de que o assédio moral permanece presente, inclusive no local atual de trabalho, como esta subcategoria pretende mostrar.

A gerente 1 (G1) se demonstrou bastante emotiva ao abordar o assunto do assédio moral. A situação narrada pela entrevistada ocorreu com um cliente da Empresa E, em relacionamento com um síndico a quem ela se reportava. Segundo a entrevistada, este síndico se aproveitava da presença da gerente no condomínio, onde ele residia, para construir um pretexto de trabalho onde pudesse chamá-la para seu apartamento. Conforme relatou:

“... toda vez que tinha assembleia (no prédio), o síndico me chamava pra ir pro apartamento dele... eu sempre me negava porque a assembleia sempre era no salão de festas, então não tinha porque eu subir pro apartamento dele...” (G1).

A entrevistada informou que isso ocorria com regularidade. Naquele condomínio ocorria pelo menos uma assembleia geral (ordinária) por ano, onde era feita a prestação de contas e previsões orçamentárias para o exercício seguinte. Frequentemente também ocorriam outras assembleias pontuais (extraordinárias) para que se tratasse de assuntos específicos que requeriam atenção dos condôminos. Ou seja, existia um cronograma de eventos de trabalho que possibilitava que ela tivesse que se deslocar até o edifício, onde o síndico iria sempre fazer as mesmas abordagens.

Ficou evidente aqui que se configurou uma situação de assédio sexual, que poderia escalar para algum outro tipo de violência. Houve a presença de elementos intimidatórios contra a vítima, fazendo com que esta temesse confrontar ou denunciar a situação vivenciada.

Bradaschia (2007) destacou a evolução do consenso em torno das fronteiras entre assédio moral e assédio sexual. Inicialmente os dois tópicos eram tratados como agressões distintas, mas a discussão vem sendo atualizada no campo. Hirigoyen (2020) considera o assédio sexual como mais um passo dentre as possíveis táticas de perseguição moral adotadas contra a vítima.

Hoje, alguns dentre os principais autores consideram que os dois assédios compartilham características similares e complementares (CORREA & CARRIERI, 2007; EINARSEN *et al*, 2016; PAIVA *et al*, 2021).

O gerente 3 (G3) narrou uma situação de um emprego anterior, quando trabalhava em uma empresa do ramo automotivo. Ao chegar na empresa, um determinado dia, se deparou com uma pessoa ocupando exatamente a mesma função dele:

“... ele contratou um novo colaborador para ocupar o meu lugar... e simplesmente no dia (comunicou) “olha, esse aqui é o novo responsável pelo setor; a partir de hoje é ele que vai fazer toda a gestão do nosso centro automotivo” e eu não sabia de absolutamente nada... não sabia nem como agir diante desses fatos sem eu ser notificado...” (G3).

Ao detalhar a situação, o G3 explicou que se sentiu “encurralado” pela empresa, como se estivessem fazendo aquilo para que ele se sentisse insatisfeito com a situação e pedisse as contas. Desta forma, a empresa poderia evitar os custos de uma rescisão contratual de demitir o trabalhador, fazendo com que ele próprio pedisse as contas.

Esta situação perdurou por mais de um ano, causando constrangimento tanto para a vítima quanto para o seu substituto. Conforme relatou o G3, em um determinado dia ambos chegaram a conversar sobre aquela situação:

“... depois a própria pessoa que entrou no meu lugar, ela sentiu constrangida também... ela pegou e falou “olha, você me desculpe, eu não sabia que eu estaria começando aqui num lugar onde eu estaria assumindo o teu posto, né?” A pessoa me chamou para almoçar e ela foi bastante verdadeira com relação a isso...” (G3).

Neste episódio vivenciado pelo G3, a coerção da vítima se deu pelo isolamento de sua função dentro da empresa. Ao colocar uma pessoa na mesma função do entrevistado, o superior possuía o objetivo claro de substituir o profissional contratado (G3), porém não desejava arcar com os custos de rescisão, nem tampouco com o ônus da decisão de desligamento do funcionário. Um repentino novo funcionário começaria a assumir aos poucos as funções daquele que se desejava substituir, sem haver um processo claro ou transparente de transição, relegando a vítima a uma situação de privação de informações sobre seu destino dentro da empresa. Esta situação poderia ser prolongada até que a vítima pedisse demissão para se afastar do problema que se criou contra ela.

Nesta situação, o isolamento da vítima é uma estratégia para reduzir a importância do assediado dentro da empresa, com o objetivo claro de descartar o profissional (MARTININGO FILHO, 2007). Hirigoyen (2020) ainda caracteriza como “quarentena” esta atitude de cercar e privar o trabalhador de acesso aos recursos da empresa, para

que deixe de cumprir suas funções, objetivando que este venha a desejar se desligar da empresa.

Ao ser indagado se já sofreu situação similar na Empresa E, onde trabalha atualmente, o G3 informou que não sofreu nenhum tipo de assédio moral na empresa. Entretanto, citou ter presenciado situação de assédio contra um colega de trabalho, partindo do síndico de um antigo edifício cliente da Empresa E, que por sua vez hoje não está mais na carteira de clientes da empresa.

Em outra situação testemunhada, o G3 contou que foi realizar uma vistoria local em um determinado prédio, para levantar questões operacionais e de negócio. Naquela visita, foi recepcionado pelo colega de mesma empresa, que era o gerente responsável pelo prédio, mas que era subordinado ao síndico. Ao perceber que o gerente predial estava com a sua gravata desarrumada, o síndico teve uma atitude abusiva, conforme relatou o entrevistado:

“... fui recepcionado pelo gerente predial e ele estava com simplesmente com a sua gravata torta... e aquilo para o síndico foi algo assim, discrepante... ele pegou a tesoura, foi lá e cortou... e falou: ‘isso é para você aprender que na próxima vez você arrume melhor a sua gravata’ ...” (G3).

O G3 contou que se sentiu totalmente constrangido pelo colega, que teve sua gravata cortada, diante de todos que ali estavam presentes na recepção. Citou ainda que a reação da vítima foi de querer revidar com uma agressão física, mas que se conteve diante da situação, após pensar nas consequências que aquilo traria:

“...eu vi que ele queria partir, né, pra parte física com síndico, mas acho que ele parou um pouquinho, pensou no momento do calor da emoção e viu que aquilo não era o caminho, né?” (G3).

Cortar a gravata de um subordinado é uma conduta que manifesta a clara intenção de humilhar e diminuir o outro. Não se pode confundir com agressões circunstanciais, acidentais onde, “no calor da discussão”, um profissional sobe o tom contra outro. Aqui há a intenção direcionada de ofender a dignidade da outra pessoa, dentro de uma lógica de poder que o agressor se sente no controle da situação e tem a vítima à sua disposição.

Em situação similar de abuso, o gerente 5 (G5) descreveu um episódio por ele vivenciado em emprego anterior. Na ocasião ocupava a função de *office-boy* e testemunhava por vezes sua chefe demonstrar um comportamento bastante abusivo contra todos os funcionários. Conforme seu relato, a chefe assumia postura agressiva ao tirar satisfações com seus funcionários e cuspiam no chão, não direção deles, nunca os acertando, mas próximo de acertar, como uma espécie de “aviso”.

Durante a entrevista, o G5 disse que isso acontecia mais com os outros funcionários, mas nunca com ele. Porém, ao aprofundar-se mais neste episódio, o entrevistado assumiu que sua chefe também tivesse cuspidido perto dele, direcionando contra ele um comportamento bastante abusivo, conforme relatou:

“...já chegou a cuspir perto de mim, mas acho que me xingava ao fazer alguma coisa, ela xingava... “você é burro, como que você faz isso?” Dessa forma, entendeu?” (G5).

Percebeu-se que o G5 apresentava grande resistência em assumir que tais comportamentos fossem considerados assédio moral, ou mesmo em admitir que sofreu assédio por parte de sua superior, conforme relato, dizendo inicialmente que era sempre “contra os outros”, mas nunca “contra ele”, e mais adiante, admitindo que também sofreu abusos da mesma forma que o restante da equipe.

Ao demonstrar essa característica de “minimizar” o assédio moral, foram feitas mais algumas perguntas que fizeram o entrevistado revelar um lado de tolerância e normalização do assédio moral. Ao ser perguntado como ele lidava com essas situações de assédio, o gerente 5 revelou: “... eu sempre levei mais como um trânsito, uma buzina no trânsito mesmo ...” (G5).

Tal comportamento levantou a hipótese de que talvez o entrevistado tivesse mais situações similares para compartilhar. Ora, se, do ponto de vista do entrevistado, o assédio moral é equivalente a uma “buzinada de trânsito”, logo poderia haver mais situações com esse mesmo nível de “trivialidade” no histórico daquele profissional. Portanto a entrevista foi conduzida de forma a perguntar mais sobre situações parecidas em outros empregos.

O G5, portanto, passou a buscar situações em seu emprego atual, na Empresa E, que trouxessem similaridades com o episódio por ele narrado, de empregos anteriores.

Então houve mais um relato do G5, narrando um comportamento abusivo por parte de um gerente da própria Empresa E, quando o entrevistado ocupava cargo de Assistente e respondia para este gerente. Conforme relata, ele soube quando entrou na Empresa E que vários dos seus antecessores assistentes, que haviam ocupado a mesma posição que ele ocupava naquela ocasião, tiveram dificuldades de convivência com este gerente.

Devido à sua natureza de normalizar e relativizar o assédio moral, chegando a compará-lo como uma “buzinada de automóvel”, o entrevistado relata que nunca tinha associado aquelas dificuldades a uma conduta abusiva do gerente em questão. E mais uma vez, direcionou para os outros a ocorrência de assédio moral: “... comigo, eu acho que já era menos... mas eu vejo que com os outros depois que eu saí, já trocou de assistente quatro, cinco vezes... tipo... ninguém ficou na posição ...” (G5).

O relato mostrou que após o G5 ser promovido de assistente para cargo de gerência, que ocupa hoje na Empresa E, ele continuou testemunhando situações

similares com outros assistentes, mas não citou diretamente nenhuma situação ocorrida diretamente contra ele. Ou seja, supostamente o mesmo gerente assediava os seus antecessores e seus sucessores, mas ele mesmo, o G5, não teria sofrido nenhum tipo de assédio.

Novamente a fim de aprofundar nesta situação peculiar, a entrevista direcionou novas perguntas para descobrir o que explicaria aquela “interrupção” do comportamento de assédio. O entrevistado, então, procurou trazer alguma justificativa que fizesse sentido para ele, alegando que o gerente estava com problemas familiares durante o período em que respondia como seu assistente:

“... acho que eu peguei um período, que (a pessoa) estava com os focos mais pessoais do que no escritório. Acho que isso deixou também um ambiente mais tranquilo para mim, mas acho que depois que (a pessoa) focou no escritório, acho que ficou algo mais pesado para os assistentes que me substituíram ali...” (G5).

Não existe nenhuma correlação entre o bem-estar do assediador e a prática do assédio moral. Não foi encontrada nenhuma referência na literatura sobre o tema que indicasse que um assediador deixe de praticar o assédio moral quando está em período de dificuldades pessoais, e quando está em melhor condição psicológica, volte a praticar o tal conduta.

Nesse sentido, foram feitas mais perguntas para melhor compreender as relações com aquele gerente, onde o próprio entrevistado começou a descrever situações em que se sentiu agredido:

“... xingar, nunca me xingou... mas tipo, se eu erro alguma coisa, dá um berro na sala. “Por que você faz isso? Não é assim que você faz”, sabe? Às vezes, para você, não é coisa mais fácil do mundo, mas tipo, o jeito que (a pessoa) falava, e falava alto na sala, dava a entender de que, tipo, “nossa, eu erei uma coisa tão besta”. Então, tipo, se você falar alto, todo mundo escuta....” (G5).

Aqui o G5 citou as condições físicas do ambiente de trabalho na Empresa E, que possui os espaços abertos e compartilhados, indicando que se alguém grita com outra pessoa ali naquele espaço, todos os demais em volta percebem. Isso gerou o constrangimento da pessoa que recebe o grito de seu superior, diante de todos os demais colegas de trabalho em volta presenciando esta cena.

Martiningo Filho (2007) reforça que no assédio moral, esse tipo de relação “dominante-dominado” acontece como um jogo de submissão do outro, buscando reduzir a identidade da vítima diante da organização.

A gerente 4 (G4) narrou uma situação ocorrida dentro da Empresa E, em seu portfólio atual de condomínios atendidos. Segundo a entrevistada, há algum tempo,

existia uma dinâmica de imposição de prazos inatingíveis por parte de seu cliente, o síndico. Conforme relato, a G4 procurava sempre atender os prazos estabelecidos, ainda que com dificuldade.

Porém, em determinada situação, não seria possível cumprir com um prazo demandado pelo síndico. Diante daquele impasse, a G4 decidiu informar a impossibilidade de atender ao prazo demandado, o que resultou em ameaças do síndico contra a entrevistada:

“...eu disse que não conseguiria para aquela data... ele falou para mim “bom, eu vou ligar para o Fulano (dono da Empresa E)”. Eu falei “tudo bem, fique à vontade para ligar para o Fulano, porque esse é o meu prazo”. Aí ele falou para mim, “então o Fulano vai ter que fazer para mim”. Eu falei, “então ele que faça, porque eu não vou fazer...” (G4).

A G4 narrou que o referido síndico efetivamente ligou para o dono da Empresa E em tom de ameaça, o que fez com que o dono da empresa trouxesse o assunto para a reunião interna entre gerentes, onde o episódio virou uma lição para que a equipe tivesse mais cautela com os síndicos atendidos.

Posteriormente, houve nova situação de imposição de prazos, por parte do mesmo cliente, e a G4 buscou ter uma atitude diferente, levando em consideração as resoluções da última reunião:

“...então a gente vai debater de síndico para a gerente. A gente vai discutir, então, aqui o que cada um quer e como que cada um vai fazer. Você vai me respeitar, assim como eu também te respeito.” (G4).

No caso relatado pela G4, houve a ameaça de denunciar a insatisfação pelo não cumprimento do prazo, sob pena da entrevistada perder seu emprego, caso o dono da Empresa E entendesse que ela falhou com as obrigações. Ali, o agressor detinha o poder de ser o cliente principal e poderia ser favorecido em uma disputa de interesses.

Em outras palavras, o assédio moral veio intrínseco da lógica de uma barganha, aos olhos do agressor, pressupondo que o contrato com um cliente fosse mais importante e lucrativo para a Empresa E, do que o vínculo trabalhista com a G4, que poderia ser substituída a qualquer momento.

Aqui o professor Heloani (2004) destaca o perfil psicológico desse tipo de assediador; ao fazer ameaças contra a segurança do emprego da entrevistada, o síndico exhibe seus traços narcisistas e notada insegurança profissional, projetando a disputa de poder para além da necessidade que gerou a agressão (a entrega da demanda dentro do prazo).

Por fim, a gerente 6 (G6) testemunhou uma situação de assédio moral contra um colaborador, em emprego anterior, cuja empresa era concorrente da Empresa E. Narrou um incidente em que o dono da empresa humilhou o seu colega de trabalho, diante de várias pessoas. Esta situação se assemelhou às demais demonstrações de abuso de poder, analisadas nas entrevistas dos demais gerentes acima.

Conforme descreveu a G6, criou-se uma situação constrangedora na empresa:

“... eu trabalhava no andar com mais ou menos umas 100 pessoas. O dono da empresa desceu no andar e coagiu uma pessoa em pé falando alto e falando absurdos, assim, no meio do andar para todo mundo ver... eu não lembro se ele não tinha ido trabalhar com a roupa que não combinava... eu não lembro exatamente o contexto, mas eu lembro que foi alguma coisa assim muito pesada, sabe? De estar todo mundo no andar e todo mundo olhando... Eu não estava no andar, na verdade. Eu cheguei no momento das últimas palavras, e já peguei o dono indo embora. E todo mundo meio parado. E aí eu vi meu colega estático ...” (G6).

A reação esboçada pelos demais presentes na cena, onde ficaram confusos, ou “meio parados”, como narrou a entrevistada, corresponde ao choque coletivo que o assédio gerou em todo o grupo. O agressor sabia o que estava fazendo ao desmoralizar seu funcionário diante dos demais. Os que estavam presentes ficaram sem reação, pois assimilavam o recado dado pelo assediador, que aquilo poderia ocorrer com qualquer um deles.

Nesse sentido, Hirigoyen (2020) descreve esse estado de “confusão” como um gerador de estresse que, em um estágio elevado, leva à paralisação fisiológica das vítimas, que não sabem como reagir. Elas sentem a injustiça ocorrendo, mas ficam anestesiadas diante da situação.

4.3 Impactos do assédio moral (A2)

A segunda categoria identificada trata dos impactos que as situações de assédio moral trouxeram para os gerentes entrevistados. Tais impactos foram divididos em subcategorias que retratassem sistematicamente a experiência com as situações de assédio moral.

As subcategorias descreveram essas experiências a partir dos desdobramentos e as lições que essas situações trouxeram, bem como as consequências psicológicas e profissionais descritas nas entrevistas.

Os resultados desta categoria foram organizados na tabela abaixo e analisados na sequência:

Tabela 8 – Categoria A2: Impactos do assédio moral

Categoria:	Subcategoria:	Resultados:	Presente em:	Exemplos:
------------	---------------	-------------	--------------	-----------

A2) Impactos do assédio moral	A2.1) Desdobramentos das situações	Afastamento da vítima	G1, G3, G5 e G6.	"...passou alguns dias depois eu soube que ele pediu demissão ..." (G3)
		Adaptação ao assédio	G4.	"... hoje a gente segue uma relação ótima, eu sei que é o jeito dele ..." (G4)
	A2.2) Consequências para os gerentes	Prejuízos psicológicos	G1 e G5.	"...dependendo do que ele fala, que eu já fico com pé atrás. Então eu já lembro do passado ..." (G1)
		Prejuízos de carreira	G2 e G4.	"...todas as vezes que você encerra uma trajetória numa empresa, você corta sua história ..." (G2)
		Preparo para lidar com assédio	G2, G3 e G6.	"...é um tipo de situação que eu tenho que rebater e não vou aceitar ..." (G6)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.1 Desdobramentos das situações (A2.1)

Esta subcategoria descreve os desdobramentos das situações narradas pelos gerentes entrevistados. O objetivo foi classificar os episódios que compartilhavam similaridades em como se encerravam, isto é, como se resolveram aquelas situações de assédio moral, conforme narrativa dos gerentes.

A expectativa de pesquisa era de encontrar aqui lições aprendidas que viessem a reforçar o entendimento das consequências que tais desfechos trariam aos gerentes. Na maioria das situações o final foi o mesmo, onde as vítimas se afastaram do contato com seus assediadores. Somente uma situação descrita exemplificou alguma mudança no relacionamento entre assediador e assediado.

No episódio da G1, a entrevistada contou que sempre reportava os incidentes aos superiores, sem ter apoio imediato da organização. Frequentemente a reação do seu superior era a de minimizar o problema, sem efetivamente fazer nada a respeito. Até que um dia, decidiu conversar diretamente com o dono da Empresa E, conforme relatou:

"... falei (com o dono da empresa): 'eu estou me sentindo desconfortável, eu tô passando por uma situação delicada, já conversei com o meu gerente geral, ele não resolveu a questão'. O dono da empresa tomou a frente, me falou: 'se você está se sentindo desconfortável, vamos mudar de gerente'... então, logo em seguida, ele já me mudou de carteira, colocou um homem gerente pra administrar aquele prédio, foi aí que eu me senti um pouco mais acolhida na empresa ..." (G1).

Aqui, neste caso específico da G1, é importante destacar que nada foi feito a respeito do assediador, conforme entrevista. Ele permaneceu como cliente da Empresa E, tendo, portanto, um novo gerente predial à sua disposição, ao qual não é possível saber os detalhes desse novo relacionamento.

Nas duas situações narradas pelo G3 o desfecho foi o mesmo. No emprego que fora substituído, tanto ele quanto seu sucessor pediram demissão de suas posições

da empresa automobilística. No episódio testemunhado, o colega de trabalho que teve sua gravata cortada, também pediu demissão. Segue trechos da entrevista do G3:

“... eu não sabia de nada, só que um dia que a pessoa começou lá na minha função e eu acabei me desligando da empresa... e soube meses depois que a pessoa não se adaptou às novas exigências da empresa... e acabou se desligando também....” (G3).

“...aquilo ficou na minha cabeça, fiquei bastante impactado com aquilo... eu falei “meu Deus, que grosseria” ... tamanha grosseria do ser humano, né? ... passou alguns dias depois eu soube que ele pediu demissão, né? O rapaz que sofreu o assédio pediu demissão...” (G3).

No relato do entrevistado G5, o vínculo com o assediador foi interrompido graças à promoção da vítima para o cargo de gerente. Notou-se, ainda, que o assediador permaneceu repetindo as mesmas atitudes e causou prejuízos para a Empresa E, com sucessivas trocas de assistente para a posição anteriormente ocupada pelo G5:

“... comigo, eu acho que já era menos... mas eu vejo que com os outros depois que eu saí, já trocou de assistente quatro, cinco vezes... tipo... ninguém ficou na posição ...” (G5).

Na situação testemunhada pela G6, em que a vítima não reagiu diante do assédio pelo dono da empresa, mais tarde também veio a se desligar da empresa:

“... e aí por medo de alguma represália, ele não fez nada naquele momento. Logo depois ele arrumou outro emprego e pediu as contas, mas não quis fazer nada ... ” (G6).

Em todas as situações acima notou-se que a fonte do assédio moral foi interrompida não com uma resolução sobre o assediador, mas com o afastamento da vítima, que por sua vez pediu demissão (G2, G3, G6), ou mudou de contrato ou de área dentro da mesma empresa (G1 e G5).

Nesse sentido, Hirigoyen (2020) comprova que quando o assédio está em curso, raramente o processo é interrompido por iniciativa do agressor, e frequentemente é a vítima quem busca meios de se afastar daquela relação, tornando essa dinâmica ainda mais prejudicial para empresa. Einarsen (2000) reforça que o afastamento da vítima ocorre de várias formas, notadamente através das licenças médicas por adoecimento das vítimas, mas principalmente pela vontade de deixar a organização resultando em pedido de demissão. Em concordância, Rosander, Salin e Blomberg

(2022) demonstram que pedir demissão da empresa ainda é a estratégia mais utilizada por quem sofre algum tipo de assédio, e busca recomeçar a carreira.

Já a entrevistada G4, por sua vez, reportou uma resolução diferente das demais situações. Após sua tentativa de resolver sua insatisfação no relacionamento com o síndico assediador, por intermédio do dono da Empresa E, a entrevistada desenvolveu estratégias para lidar com aquela situação, diante da suposta impossibilidade em resolver de outra maneira:

“... mas hoje a gente segue uma relação ótima, eu sei que é o jeito dele, é o perfil dele, precisa melhorar? Precisa, mas cada um tem um perfil e, assim, em um mercado de trabalho, a gente precisa entender as pessoas, fazer uma leitura das pessoas, saber quem elas são, para a gente ter ali uma relação boa, né?...” (G4).

Novamente, nesta situação nada aconteceu ao assediador. A vítima, por sua vez, encontrou uma forma de seguir tolerando o que chama de “perfil” de seu cliente. Aqui não há elementos para justificar uma mudança de atitude por parte do assediador, portanto, coube à vítima buscar meios de suportar tais dinâmicas.

Esta situação é explicada por Hirigoyen (2020), mostrando como a vítima renuncia ao conflito, na impossibilidade de mudar a atitude do assediador. Para o agressor, de fato, nada mudou na relação de poder. Porém a vítima passa a aceitar seu comportamento e se apegar a novas perspectivas de compensação para resistir, como descrito pela entrevistada: “eu sei que é o jeito dele”, “a gente precisa entender as pessoas”.

4.3.2 Consequências para os gerentes (A2.2)

Esta categoria apresenta as consequências descritas pelos próprios entrevistados. Os gerentes foram perguntados sobre como as situações que narraram os afetou, resultando em, basicamente, três tipos de consequências: prejuízos psicológicos, prejuízos de carreira e ganho de experiência ou preparo para lidar com situações futuras de assédio moral.

Aqui foram descartados os impactos instantâneos provocados pelas situações de assédio moral. Os depoimentos que, por exemplo, demonstravam a tristeza, o choro, a revolta momentânea sofrida pelos entrevistados, ilustraram a reação imediata de uma vítima de assédio moral, dentro do esperado em um incidente como esse. Entretanto, o propósito destas categorias foi demonstrar as consequências duradouras que as situações de assédio moral trouxeram para a vida e carreira dos entrevistados.

Os entrevistados G1 e G5 relataram prejuízos psicológicos, a partir das situações de assédio moral em que foram submetidos:

“... Olha, na verdade assim ela afetou um pouco psicologicamente, né? Claro. Porque em tudo condomínio que eu vou até hoje, quando o síndico, por exemplo, se eu vejo que é muito simpático, conversa muito, dependendo do que ele fala, que eu já fico com pé atrás. Então eu já lembro do passado.....” (G1).

“... eu tentava ao máximo não errar, porque eu tinha um pouco de medo de errar e, tipo, ser exposto de novo. Eu acho que, tipo, foi algo traumático, que... por dentro, mentalmente, me, tipo, travou um pouco, mas... eu acho que foi algo que também me fez errar menos, tipo, ter um pouco mais de foco... no meu ver, na forma que eu errei, eu sofri o grito, fiquei decepcionado e falo, "oh, vou melhorar para não ouvir o grito novamente"...” (G5).

Ambas as situações evidenciam o medo como um recurso defensivo. A G1 citou que “fica com pé atrás”, em gíria que significa tratar com desconfiança quando alguém demonstra algum comportamento suspeito. Neste caso, tais comportamentos, como “se mostrar mais simpático”, ativou na entrevistada lembranças da situação vivida. No caso do G5, o medo se manifestou como uma motivação para não errar novamente. Desta forma, o entrevistado estabeleceu que, caso não errasse, não correria novamente o risco de passar novamente por aquele constrangimento anterior.

Os prejuízos psicológicos das situações vividas acima, podem vir a trazer consequências permanentes aos entrevistados. Hirigoyen (2020) alerta para as sequelas pós-traumáticas que o assédio moral provoca. Segundo a autora, as vítimas podem criar estratégias de defesa e desvio das lembranças dos acontecimentos, ou sofrer dolorosas recordações quando tais pensamentos são evocados em situações potencialmente semelhantes. As memórias podem permanecer por longos períodos, podendo haver o risco de causar diversos distúrbios psicológicos, como depressão, ansiedade dentre outras consequências para a saúde mental dos envolvidos.

A entrevistada G2 descreveu que algumas situações de assédio a prejudicou profissionalmente. Sem fornecer mais detalhes sobre os episódios, se reservou somente a explicar os impactos e a frustração de deixar um emprego para não sofrer mais assédio moral. Conforme narrou:

“... todas as vezes que você encerra uma trajetória numa empresa, você corta sua história... então, de repente, naquela outra empresa, você poderia estar no auge ali... você não tá... você devia cortar por causa de uma pessoa que fez aquilo ...” (G2).

A entrevistada G2 mencionou ainda as dificuldades financeiras que ela enfrentou ao tomar as decisões de sair das empresas onde foi assediada:

“... enfim, isso tudo foi um prejuízo... porque você do nada tem que cortar ali e aprender a viver sem ter certeza do outro... mas nada é fácil porque pra você se acostumar com a empresa de novo, começar tudo de novo, uma coisa que você já tinha uma rotina de anos e mudar completamente a tua vida, é muito difícil. São novas pessoas, novos clientes ...” (G2).

G4, por sua vez, destacou as dúvidas que sentia toda vez que se deparava com situações semelhantes, questionando suas escolhas de carreira:

“... foi uma coisa que mexeu muito comigo... eu comecei a repensar, será que eu tô na área certa? Será que eu estudei tanto para vir passar por uma situação humilhante dessa? Eu falei acho que não, cara, eu fiz duas faculdades, eu me mato de trabalhar, eu gosto do que eu faço, só que aí quando eu esbarro numa situação dessa, eu fico mexida, eu falo, será que é isso que eu quero para minha vida? Será que foi isso que eu almejei? Não. Passar para uma situação humilhante? Não...” (G4).

Quanto às consequências às entrevistadas G2 e G4, Martiningo Filho (2007) estabelece que as consequências da violência do assédio moral podem minar a confiança das vítimas em suas carreiras. As dúvidas sobre as escolhas profissionais (G4) e as dificuldades de recolocação (G2) são reflexo do processo de fragilização sofrido, que gera um clima de desconfiança generalizada que se estende ao mercado de trabalho como um todo. Neste cenário há um total descrédito das vítimas em suas próprias capacidades de escolhas, de aguentar novos empregos e de ingressarem em novas organizações onde possam vir a sofrer o mesmo tipo de agressão.

Os entrevistados G2, G3 e G6 relataram algum tipo de resiliência diante das situações vivenciadas, afirmando que, de alguma forma, ter passado por tais situações os trouxe algum preparo para lidar com futuras situações de assédio, conforme descreveram:

“... eu aprendi a lidar com essas pessoas. Hoje, dado essa experiência sofrida, então eu já conheço muito bem. Então eu sei como me defender. Mas lá atrás eu não sabia como me defender. Eu chorava, eu ficava triste, eu discutia ...” (G2).

“... aí eu comecei a adotar uma nova sistemática de trabalho, no qual eu tento me adaptar e verificar as pessoas... a gente não pode confiar nesses profissionais... eu acabei me blindando disso de uma certa forma porque as pessoas são o que elas são. ... então eu tento ser cauteloso, com relação a isso tudo, para que isso não vinha a abalar minha saúde mental....” (G3).

“... essa questão do meu amigo e da questão da devolução da multa, não que elas venham em algum momento, mas elas me trouxeram um reforço muito positivo, que é... o que pior pode acontecer numa empresa, se você gosta muito de trabalhar lá? ... você perder o emprego, mas fora isso, o que mais um empregador pode fazer com você? Não pode fazer nada contra você.

Então assim, por não ter um temor de que nada possa acontecer, isso só me trouxe reforços positivos de que o meu posicionamento está certo e que é um tipo de situação que eu tenho que rebater e não vou aceitar, independente se for o dono da empresa ou um colega de trabalho" (G6).

Ramalho (2018) alerta sobre os riscos do discurso da resiliência em ambiente de assédio moral. A pesquisadora mostra que há um roteiro falacioso, em que os profissionais acreditam que seja uma virtude resistir ao assédio moral. Tal atitude muito mais favorece a propagação de casos de assédio do que melhora a cultura de uma organização, pois cria uma cultura de servidão aos assediadores, cada vez mais encorajados pela própria empresa, que não consegue tomar as medidas necessárias para coibir as práticas de assédio moral.

Desta forma, a suposta resistência traduz muito mais um medo intrínseco da perda do emprego, em um mercado de trabalho cada vez mais precarizado (BARRETO; HELOANI, 2015).

4.4 Formas de aprendizagem sobre assédio moral (B1)

Este capítulo aborda as formas de aprendizagem presentes nas entrevistas. Os gerentes foram solicitados a descrever em quais situações aprenderam algo sobre assédio moral, e sua respectiva prevenção. Também foram perguntados sobre quais dessas formas consideraram mais importantes em seu processo de aprendizagem.

Partiu-se da premissa de que os entrevistados não precisavam, necessariamente, portar algum conhecimento prévio sobre aprendizagem gerencial. Desta forma, as perguntas possibilitaram que os entrevistados descrevessem as situações de aprendizagem e que opinassem sobre a importância desses processos, em vez de tentarem estabelecer alguma definição sobre a aprendizagem ocorrida.

Os resultados desta categoria foram sintetizados conforme tabela abaixo:

Tabela 9 – Categoria B1: Formas de aprendizagem sobre assédio moral

Categoria:	Resultados:	Presente em:	Exemplos:
B1) Formas de aprendizagem sobre assédio moral	Aprendizagens formais	G2, G4 e G6.	"...nessa matéria de direito do trabalho, você tem uma especificação disso, de assédio moral no trabalho ..." (G2)
	Reflexão	G3, G4 e G6.	"... sempre estou conscientizando, com situações do dia a dia, as pessoas para trazer elas a refletirem ..." (G6)
	Mentoria	G5.	"...eu aprendi bastante com ele, inclusive sou muito próximo dele ..." (G5)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4.1 Aprendizagens formais

Os gerentes G2, G4 e G6 informaram ter aprendido sobre assédio moral a partir de experiências formais de aprendizagens, isto é, provenientes de processos de treinamento formais, conforme detalharam.

G2 imediatamente recordou que é formada em Direito, fazendo menção aos conteúdos aprendidos durante a época da faculdade:

“... (no Direito) tem ética... tem algumas disciplinas ligadas... bem no começo do curso mesmo e depois tem a ética... você passa ali pelo (direito) cível, você tem o assédio e principalmente no direito trabalhista, nessa matéria de direito do trabalho, você tem uma especificação disso, de assédio moral no trabalho ...” (G2).

G4, por sua vez, comentou ser formada em Recursos Humanos, citando inclusive que se lembrava vagamente do conteúdo sobre assédio, por ter sido abordado de forma bastante genérica, conforme mencionou a seguir:

“... Sim, mas foi bem pouco, foi um semestre... seis meses, foi bem rápido foi uma passagem bem pequena e aí eles abordavam a forma que a gente tinha que tratar os funcionários por ser RH, a gente está sempre lidando com funcionários. Talvez falava a forma que era melhor a gente tratar, o cuidado que tem que ter, essas coisas básicas. Mas não, eu não me lembro muito porque já fazem dez anos que eu me formei. Mas eu não me lembro muito assim do que foi abordado, mas eu lembro que essas básicas, simples, sabe? Não tinha um... não era tão abrangente tanto. ...” (G4).

G6 também descreveu um processo formal de aprendizagem, porém oriundo de um treinamento corporativo que recebeu, em emprego anterior, mas que não se referia especificamente ao assédio moral. Destacou alguns pontos que a remeteram à lembrança do tema, conforme relatou:

“... já fiz treinamento, já trabalhei em empresas multinacionais, em empresas grandes e isso é muito presente, né? ... esse tipo de treinamento e esse tipo de palestra, ele é muito presente ... foi falado de assédio, mas no sentido de assédio sexual, né? ... e de comportamento adequado dentro das empresas: como você não assediar uma pessoa moralmente e tal, como seria um relacionamento adequado dentro da empresa ...” (G6).

Tais resultados estão convergentes com os achados dos principais pesquisadores que encontraram as formalidades e informalidades dos processos de aprendizagem gerencial, nas últimas duas décadas (SILVA, 2008; CLOSS; ANTONELLO, 2010; BOTELHO, 2012; MORAES, 2013; KAPELINSKI, 2021).

Closs e Antonello (2010) reforçam a interdependência de elementos formais e informais em todos os processos, em que ambos se complementam no percurso da aprendizagem. Botelho (2012) e Moraes (2013) reconhecem a importância dos conteúdos formais, mas ressaltam que os processos informais dão mais profundidade de aprendizagem aos gestores, que passam a experimentar na prática aquele conhecimento transferido através de uma sala de aula ou palestra educativa.

4.4.2 Reflexão

Outra forma destacada foi a reflexão, presente nos depoimentos de G3, G4 e G6. Para eles, refletir sobre as situações e os comportamentos trouxe preparo para lidar com situações de assédio moral.

A entrevistada G4 buscou fazer uma conexão com os assédios sofridos anteriormente por ela e como conseguia lidar com potenciais situações de assédio moral atualmente. G4 procurou destacar o papel da inteligência emocional, mas sua fala revelou outros elementos mais importantes ligados aos processos reflexivos, neste caso, manifestando-se como o pensar antes de agir:

“... eu gosto muito de inteligência emocional... eu busco muito entender sobre isso... e isso foi me dando leques para eu descobrir outras coisas, no qual a gente precisa agir com a razão, e não com emoção... então hoje eu sou uma pessoa que pensa muito mais do que age... eu penso e depois eu faço ...” (G4).

A entrevistada também associou o seu próprio crescimento profissional ao amadurecimento pessoal, em seus processos reflexivos:

“... depois de descobrir muita coisa, de ler muito, de assistir muito podcast... autoconhecimento... ver muita vivência de pessoas que hoje estão onde eu quero estar... eu aprendo muito com isso... e aí cada entrevista... são coisas assim tão interessantes que as pessoas falam, você fala ‘isso é legal, isso que eu vou pegar para mim’... então foi assim que eu fui crescendo... então eu amadureci muito nesse sentido. Principalmente depois que eu entendi quem sou eu, o que eu quero, eu acho que depois disso, eu cresci mais...” (G4) .

Schön (1983) explica este processo de “pensar antes de agir” como sendo a reflexão anterior à ação, onde o se evoca as experiências e saberes associados a aquele momento de agir, no caso, de “lidar com um relacionamento de potencial assédio”, buscando as melhores alternativas para direcionar as ações.

A entrevistada G6, por sua vez, destacou que o desconhecimento sobre o assédio moral não pode ser uma desculpa para que se pratique o assédio contra outros. Reforçou que considera mais importante estar em constante contato com este e outros

temas de violência no trabalho, como uma forma de preparo, tanto para suas equipes quanto para ela mesma. Revelou como prioriza o tema entre seus liderados:

“... eu sempre estou conscientizando, com situações do dia a dia, as pessoas para trazer elas a refletirem, não (apenas) para não coagir ou humilhar, mas para realmente mostrar... porque o que eu sempre falo para eles isso não é uma atitude para dentro da empresa, isso é uma atitude para a vida... não é que você tem que se portar dessa forma enquanto estiver trabalhando, você tem que se portar dessa forma na forma com que você lida com o outro ...” (G6).

É importante destacar ainda neste processo que a reflexão, no sentido de buscar uma atenção com outros temas sensíveis, se aproxima mais ao conceito de reflexividade, em que a preocupação vai além da reflexão sobre os atos, mas com uma preocupação mais ampla (CUNLIFFE, 2016). Aqui a reflexividade estimula os funcionários a pensarem sobre os diversos problemas no ambiente de trabalho, como por exemplo, as violências laborais.

G3 informou que, apesar do conhecimento anteriormente adquirido sobre assédio moral, e as vivências que presenciou e testemunhou, ele busca estar sempre refletindo sobre o que dizer, como dizer e se preocupa em como os outros percebem suas ações e discursos.

Durante a entrevista, chamou a atenção o fato dele ter citado, por duas vezes, a preocupação de não ser percebido como um assediador. Inicialmente mencionou tal receio quando descrevia o quanto se sentia preparado para lidar com situações de assédio moral, conforme o trecho a seguir:

“...até porque no dia a dia as pessoas podem até praticar um assédio sem perceber, digamos não sei como é que eu posso explicar, se é um assédio indireto, qual que seria a palavra mais cabível para a gente encaixar isso... então hoje eu tenho um certo cuidado, tanto para não gerar um assédio quanto não receber ...” (G3).

Em outro momento de sua entrevista, logo nas considerações finais, quando perguntado se ele tinha alguma contribuição para passar para um novo gerente sobre as maneiras de se prevenir o assédio moral, novamente externou sua preocupação de não ser percebido como um assediador:

“... eu posso estar assediando alguém sem eu estar sabendo, então eu tento me policiar, né? Bastante antes de eu sair jogando, antes de eu sair falando... que a pessoa pode se sentir assediada, e o assediador não está percebendo que aquilo seja um assédio, ou então para ele é normal o que ele está dizendo ...” (G3).

Naquele instante o G3 foi perguntado de onde vinha aquela preocupação de não ser percebido como o agressor, e se havia algum episódio associado a tal comportamento. Então o entrevistado revelou um episódio que considerou marcante e que o sempre fez refletir a partir do seu ocorrido. Citou que, certa vez, teve uma interação negativa com seu subordinado, em que considerou ter sido injusto com o funcionário ao julgar o trabalho feito por ele como sendo de má qualidade:

“... eu fui meio truculento, acho que eu assediei ele de uma certa forma... eu achei que eu não fui grotesco e nem assediador com isso, mas depois, levando em consideração, revendo o que eu falei, eu vi que eu fui grotesco com o menino ...” (G3).

A partir daquele incidente, o gerente G3 passou a refletir mais sobre suas ações de forma a evitar que ele provocasse situações similares. Para além de sua preocupação de não ser percebido como um assediador, o G3 assimilou à sua reflexão a ideia de não se basear no que ele considerava como um assédio moral (grifado a seguir), mas sim naquilo que poderia ser percebido como ofensivo ou desmotivador pelas outras pessoas, conforme descreveu:

“... aí eu peguei, comecei a rever mais, me policiar mais para que isso não aconteça. Apesar de eu não ter considerado isso um assédio. Mas a forma como foi dita, a forma como foi falada, a impressão realmente depois eu revendo, era a impressão que dava... aí eu comecei a me policiar cada vez mais, para que isso não venha a ocorrer e deixar a equipe desmotivada por conta de assédio ...” (G3) .

A reflexão causou uma profunda transformação no conjunto de crenças e percepções do entrevistado G3 que, após este processo, alterou sua percepção sobre a forma de se relacionar com as pessoas no trabalho. Mezirow (1991) considera que a reflexão pode contribuir na aprendizagem de alguém que passa por um processo de transformação de suas experiências. Ao refletir sobre a situação ocorrida, o entrevistado pôde mudar suas referências de realidade, adotando uma nova perspectiva, neste caso, mais cautelosa com os colegas de trabalho.

Outro elemento importante dentro do processo reflexivo do G3 foi sua busca por conhecimento. O entrevistado mencionou que se interessou voluntariamente por temas relacionados ao comportamento de pessoas e condutas adequadas no local de trabalho, conforme citou:

“... todas as informações que obtive sobre assédio foi tudo através de autoconhecimento, estudando também o comportamento das pessoas, inclusive para obter uma conduta profissional ou pessoal que seja plausível, que seja de boa fé ...” (G3) .

Estes resultados se combinam com as pesquisas de Antonello (2005), que destacou a importância dos processos de avaliação das próprias características para os gestores aprenderem a lidar com os desafios do trabalho. Closs e Antonello (2010) ressaltaram ainda o papel do autoconhecimento, cuja capacidade emancipatória está presente nos elementos da aprendizagem transformadora (MEZIRROW, 1991).

4.4.3 Mentoria

O entrevistado G5 foi o único que mencionou ter aprendido através de mentoria. Contou que, por ser novo na carreira gerencial, trabalhou um tempo sob a mentoria de um outro gerente mais experiente na Empresa E.

Mencionou que aquele gerente tinha um perfil de liderança adequado para lidar de forma diplomática com as situações estressantes e, diante de comunicações que ele considerava ofensivas, orientava o G5 a ter uma postura mais maleável e estar atendo ao modo em que se comunicava com as outras pessoas.

Citou ainda que o seu mentor frequentemente realizava reuniões de repasse sobre diversos assuntos, dentre, por exemplo, orientações para responder a emails que demandassem maior sensibilidade para evitar escalar algum conflito. Segue trecho da entrevista:

“... eu aprendi bastante com ele, inclusive sou muito próximo dele na Empresa E... a gente sempre troca ideias, dúvidas de outras coisas, às vezes eu tenho uma dúvida... tipo, ele foi uma pessoa que me ajudou bastante com isso, porque eu tive a transição... antes de virar gerente... antes eu fui trabalhar com ele durante um período ...” (G5).

Ao ser perguntado sobre a influência daquele gerente sobre questões de assédio moral, informou que ele sempre se inspirou no exemplo do seu mentor que, quando precisava intervir nas situações, o fazia muito mais pelo exemplo e com atitude de parceria, como mencionou o G5: “(ele dizia) você precisa de ajuda, me fala que eu sento seu lado e te mostro, como faz...”. Aquela atitude marcou a aprendizagem do entrevistado, que acrescentou ainda que seu mentor já passou por situações em que teve de aprender sobre assédio moral para não tratar injustamente uma ex-funcionária que lhe causou problemas, como descreveu o G5:

“... eu sei que ele pesquisava bastante coisa... ele teve problemas com ela, tanto que ela foi mandada embora... ela faltava bastante... ela faltava, às vezes não dava motivo, às vezes vinha e falava que estava com dor de cabeça, assumia... e ele tinha esses problemas, aí ele pedia alguma coisa, (ela) não fazia... ele foi sempre tendo problema, mas ele nunca foi de brigar ...” (G5).

O entrevistado acrescentou que se espelhava bastante em seu ex-gerente mentor, e que, em determinada situação, se viu repetindo as boas práticas de fazer reuniões de repasse em situações de potencial assédio moral, justamente da forma que aprendera em sua mentoria, aplicando aquele conhecimento com sua assistente, conforme descreveu:

“... me espelhei até quando depois que eu fiz a reunião com ela, tipo, eu fiquei feliz. Porque eu acho... eu fiquei feliz depois da reunião. Porque eu vi que ela expôs coisas, problemas que ela estava tendo, tipo, não comigo, mas com a Empresa E. Durante a reunião eu vi, tipo, eu vi que ela saiu até mais leve, porque antes da reunião eu via que ela estava mais pesada ...” (G5).

Por fim, citou o G5 que combinou a aprendizagem com os dois gerentes: o primeiro, que já descrito anteriormente como sendo um assediador, e com o segundo, que exerceu o papel de mentor e o ensinou pelo exemplo, sobretudo nas questões comportamentais e de comunicação, o que ele resumiu como um aprendizado “mais focado no pessoal”, conforme trecho:

“... porque eu vejo que, com um gerente eu tive mais um aprendizado técnico... o que é cada coisa, como é administrado um condomínio... e com outro, tive mais um aprendizado, tipo, pessoal, algo focado mais no pessoal ...” (G5).

A mentoria pode ser classificada dentro da perspectiva da aprendizagem por ação, ou *action learning*, em que Revans (1983) sustentou que a aprendizagem ocorre por intermédio de um facilitador que auxilia o aprendiz a preparar-se para desempenhar suas funções dentro da organização.

4.5 Estratégias de prevenção contra o assédio moral (C1)

Esta categoria organiza as ações tomadas pelos gerentes na prevenção do assédio moral. Os entrevistados foram questionados sobre quais ações consideram mais eficazes na prevenção ao assédio (estratégias valorizadas) e, ao mesmo tempo, foram demandados a descrever episódios em que consideram ter prevenido alguma situação de assédio moral.

Desta forma, a descrição de situações ajudou a confrontar o que de fato os gerentes praticavam nas organizações, em contraponto às suas crenças de prevenção. Outra pergunta de entrevista que contribuiu para espelhar esta dinâmica foi pedir que os gerentes considerassem suas experiências fizessem recomendações sobre prevenção contra o assédio moral, direcionadas a um hipotético profissional mais jovem, recém ingressado na atividade gerencial. Tal mecanismo novamente alinhou suas crenças e práticas com suas experiências compartilhadas.

Esta seção trouxe duas subcategorias: as estratégias valorizadas pelos entrevistados, como sendo eficazes na prevenção ao assédio moral e, na sequência, as estratégias efetivamente praticadas. Os resultados estão resumidos na tabela abaixo:

Tabela 10 – Categoria C1: Estratégias de prevenção contra o assédio moral

Categoria:	Subcategoria:	Resultados:	Presente em:	Exemplos:
C1) Estratégias de prevenção contra o assédio moral	C1.1) Estratégias de prevenção valorizadas pelos gerentes	Exemplo de conduta pela liderança	G2, G3, G4, G5 e G6.	"... A gente percebe... como eles se portam perante os funcionários, perante os colaboradores ..." (G3)
		Comunicação sobre assédio moral	G1, G2 e G5.	"...a gente já teve palestra sobre outubro rosa, novembro azul, mas nunca sobre assédio moral ..." (G5)
		Avaliação do clima organizacional	G2.	"... pesquisa de satisfação, alguma coisa assim ..." (G2)
	C1.2) Estratégias de prevenção praticadas pelos gerentes	Promoção de ambiente de confiança	G3, G4 e G6.	"... a troca de palavras, o jeito de falar, a forma de apurar tudo isso vem com um certo cuidado ..." (G3)
		Exemplo de conduta pela liderança	G1, G2 e G5.	"...falei, 'você falou isso, isso... existem formas de mandar um e-mail pra alguém, pra que não volte isso' ..." (G5)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.5.1 Estratégias de prevenção valorizadas pelos gerentes (C1.1)

Aqui foram organizados os resultados obtidos nos trechos das entrevistas que revelaram as crenças de prevenção que os gerentes estabeleceram como sendo as mais eficazes, de acordo com a opinião e experiência de cada um.

Exemplo de conduta pela liderança

Os gerentes G2, G3, G4, G5 e G6 descreveram em suas entrevistas pontos de concordância em torno da importância do papel dos líderes da organização na prevenção ao assédio moral. É atribuída à imagem dos donos da Empresa E (e seus executivos) como exemplos de comportamento e relacionamento com os funcionários e clientes.

Há um consenso de que o principal representante da empresa transmite uma imagem de cordialidade e tratamento respeitoso aos funcionários. Desta forma, ele e seus principais liderados, influenciam diretamente todos os demais gestores e, consecutivamente os demais funcionários da Empresa E. Os trechos das entrevistas ilustram esta percepção, dentre a maioria dos gerentes:

“... porque essa gestão é nova. Ela entende, é uma gestão que veio de outra corporação, que já teve outros lugares, que já sofreu também, entendeu? Então, assim, ele consegue entender melhor, e talvez, ele é um pouco mais jovem, então ele consegue verificar e enxergar fora da caixa ...” (G2).

“... A gente percebe, pelos gestores, pelos fundadores da empresa, como eles se portam perante os funcionários, perante os colaboradores. Então, é fácil sentir, é fácil ver o tom, o jeito que é... a imagem que é criada... e é uma imagem real ...” (G3).

“... sinto assim, um pequeno passo do (dono da Empresa E) no sentido de falar assim ‘eu vou conversar com esse síndico para que ele seja um pouco mais maleável... ele está errado, eu vou conversar com ele... não é essa forma que ele tem que tratar gerente ou assistente, ou qualquer outra pessoa da empresa...’ mas já é um passo, né? ...” (G4).

“... o (dono da Empresa E) é uma pessoa supertranquila. Ou seja, a pessoa é assim por ela. Tem um comportamento vertical que o gerente do gerente é assim... acho que a diretoria da Empresa E não tem esse perfil de arrogância e grosseria ...” (G5).

A entrevistada G6 trabalha a menos tempo na Empresa E que os demais gerentes, mas emitiu a mesma ideia em torno da importância dos principais líderes. Sem citar diretamente a Empresa E, a gerente ressaltou a partir de sua experiência que nesse segmento de negócio é muito importante o exemplo dos donos das empresas:

“... no ramo que a gente trabalha, que a maioria das empresas são familiares, não é só a empresa atual, mas todas as empresas que eu trabalhei do ramo são familiares... e eu vejo um comportamento que é muito parecido em todas elas, que é a empresa segue o comportamento do dono. E é muito difícil (...) eu apontar isso para o dono da empresa mudar o comportamento dele, porque é do comportamento dele que as outras pessoas vão se sentir à vontade para ter algum tipo de comportamento ...” (G2).

A percepção dos entrevistados está em acordo com os resultados obtidos por Bradaschia (2007), Martinengo Filho (2007), Nunes e Tolfo (2012) e Ahmad (2018). Suas contribuições revelam a importância da influência da liderança da empresa na prevenção (ou propagação) do assédio moral.

Comunicação sobre assédio moral

Outra estratégia valorizada pelos gerentes foi o compartilhamento de informações sobre assédio moral. Nesse sentido, os entrevistados destacaram a importância da comunicação e conscientização sobre o tema, através de campanhas, palestras e

treinamentos que permitam a assimilação de informações necessárias para o entendimento e a prevenção ao assédio moral.

Nos capítulos anteriores, notou-se que dentre os entrevistados a G6 foi a única que recebeu algum tipo de treinamento corporativo que incluísse a temática do assédio moral. Aqui, os entrevistados G1, G2 e G5, embora não tivessem recebido nenhum treinamento direcionado ao assédio dentro da empresa, ainda assim consideraram relevante que tais práticas ocorram para que exista um ambiente de conscientização e prevenção.

A entrevistada G1 considerou importante que essa disseminação ocorresse em forma de treinamento, em função também do tipo de atividade realizada com os clientes:

“... Acho que a empresa por estar se tornando uma empresa maior, aumentando números de funcionários, então acho que eles deveriam se preocupar em geral e dar mais treinamento aos funcionários, porque assim, a gente precisa, no dia a dia a gente precisa entender como, o que que a gente vai vivenciar todo o procedimento, principalmente nós que fazemos assembleias ...” (G1).

Segundo a entrevistada, as assembleias de condomínio são eventos onde a proximidade com os moradores para prestação de contas e tomada de decisões, frequentemente polêmicas (exemplo: aumento de taxa condominial), favorece um ambiente propício para a ocorrência de assédio moral. Diante desse contexto, os gerentes da Empresa E precisam estar preparados para conduzir as reuniões de maneira harmoniosa, evitando ou minimizando conflitos, ou mesmo se resguardando conforme detalhou:

“... Porque na assembleia que todo mundo chega, já para a maioria das pessoas para te jogar pedra, para criticar, ninguém tá ali para ajudar, entendeu? Então é você e cem pessoas ali, você contra cem pessoas (...) Tem gente que fala 'eu que pago o seu salário', 'você tem que fazer isso e isso' (...) Então é uma situação bem desagradável, a gente passa por cada uma em assembleia que você não tem ideia ...” (G1).

Os entrevistados G2 e G5 concordaram que algum tipo de treinamento ou palestra poderia beneficiar os funcionários na questão da prevenção, e fizeram comparações com outros tipos de campanhas de disseminação de informações a temáticas importantes para o ambiente de trabalho, que já ocorrem na Empresa E:

“... Treinamento constante, sabe? Treinamento constante com dinâmicas entre as pessoas. Eu acho que tem que haver. Sabe quando a gente faz aquele cursinho de brigada de incêndio uma vez por ano... fazer umas

chamadas assim de repente, fazer umas dinâmicas constantes, sabe? ...” (G2).

“... na Empresa E a gente já teve palestra sobre outubro rosa, novembro azul, que falava sobre a saúde, mas nunca teve uma sobre assédio moral. Antes de eu entrar, já teve palestra sobre vestimenta. Mas essa palestra de assédio moral, nunca vi (...) não (necessariamente) uma palestra, ou o próprio diretor fazer um debate, para os gerentes, os assistentes sobre esse assunto ...” (G2).

Bradaschia (2007) e Martiningo Filho (2007) obtiveram em suas pesquisas resultados que evidenciam a necessidade de realização de programas de treinamento para minimização da desinformação em torno do assédio moral. Nunes e Tolfo (2012) também destacaram a importância da conscientização sobre o tema na organização. Hirigoyen (2020) ainda destacou que é fundamental que exista domínio sobre o tema a fim de identificar uma situação e nomeá-la, isto é, denunciar quando ocorre situação de assédio moral. Para tanto, o desconhecimento e a falta de informação podem ser minimizados através de campanhas de conscientização, em concordância com a sugestão dos entrevistados.

Avaliação do clima organizacional

Outro aspecto importante foi observado na entrevista da G2, que fez vários apontamentos sobre os pontos falhos da Empresa E que podem contribuir com a proliferação de um ambiente propício ao assédio moral.

A gerente, que já acumulou experiência em outras empresas do mesmo ramo, comentou que sentiu falta de alguns elementos de prevenção e diagnóstico na Empresa E. Sugeriu ainda que a empresa adotasse, por exemplo, a implantação de canais de denúncia e ferramentas de avaliação de clima organizacional, conforme trecho seguinte:

“... Pesquisa de satisfação, alguma coisa assim. Tanto de um lado quanto de outro. E com os colegas também, sabe? Pesquisa de satisfação. Porque às vezes você tem um colega ali que está no mesmo patamar que você, que é um assediador com o inferior. Tem caso assim também ...” (G2).

Ao ser questionada sobre tal sugestão, acrescentou que na Empresa E há situações flagrantes em que tais ferramentas poderiam ser aplicadas. A G2 apontou diretamente o incidente interno que afetou o G5, ou seja, o caso do gerente que assediou vários assistentes. A entrevistada sugeriu que a Empresa E poderia observar a alta rotatividade de assistentes com aquele gestor, e aplicar uma pesquisa de satisfação com aqueles assistentes para investigar o fenômeno. Conforme descreveu:

“... Tanto que você vê que a rotatividade de assistente nesta carteira específica, deste ano acho que já passaram uns quatro ou oito... O erro está nos assistentes que rodam? Ou está na pessoa que está ali na carteira? Ou está na empresa que não chama essa pessoa e fala ‘escuta, o que está acontecendo com você? Se você pegar a média dos outros assistentes, nenhum gerente trocou esse ano e você já passou por quatro’. O erro está nos assistentes? Não. A pessoa é uma assediadora ...” (G2).

Martins e Ferraz (2014) realizaram estudo bem-sucedido para a implementação de ferramentas de diagnóstico organizacional para que os funcionários passem por pesquisas de percepção de assédio moral. As autoras atualizaram as discussões internacionais em que se defende o uso dessas ferramentas para que sejam detectados indícios de assédio nas relações da empresa. Na mesma direção, Nunes e Tolfo (2012) também sugerem a adoção de ferramentas de avaliação do clima organizacional, para que seja possível diagnosticar o assédio e, com isso, preveni-lo.

4.5.2 Estratégias de prevenção praticadas pelos gerentes (C1.2)

Nesta subcategoria foram compilados os resultados a partir dos trechos em que os entrevistados exemplificaram situações reais onde efetivamente preveniram alguma situação ou conduta de potencial assédio moral, durante o exercício de sua função gerencial.

Promoção de ambiente de confiança

Os entrevistados G3, G4 e G6 relataram a adoção de algumas práticas contra o assédio moral em seu cotidiano, no trato com os clientes e colaboradores. Conforme descreveram, são atitudes e comportamentos que melhoram a comunicação com as partes envolvidas, gerando um ambiente de confiança mútua.

A G4 descreveu que utiliza esse tipo de estratégia para lidar com o que chamou de “pessoas difíceis”. A entrevistada afirmou que costuma ser bastante diplomática, estabelecendo um ambiente de comunicação que ela acredita inibir as práticas de assédio, conforme mencionou no trecho a seguir:

“... eu falo que a gente tem que tratar aquela pessoa que a gente não gosta da melhor forma possível. Então (falo, por exemplo) ‘ah, oi, querido venha tomar um café comigo’ ... então essa é a forma que eu trato eles para banir esse assédio moral. Eu tenho que trazer ele para o meu lado, ser o meu amigo. Tem que fazer com que ele goste de mim. Tem que ser amiga dele. Para que a gente tenha uma relação saudável ...” (G4).

No exemplo acima, a entrevistada G4 mencionou que obteve êxito adotando essas práticas na relação com o mesmo síndico que ela narrou um episódio de assédio moral, nos capítulos anteriores. Contou ainda que a relação entre eles melhorou bastante, desde que conseguiu se aproximar do antigo assediador e hoje mantém uma relação amistosa e profissional.

Outro exemplo de boa prática de comunicação foi trazido pelo G3 que, como já visto anteriormente, passou por um processo reflexivo, após ter admitido ter praticado assédio moral contra seu próprio funcionário. Ao assimilar uma nova atitude cuidadosa no trato com seus funcionários, afirmou ter evitado dessa forma quaisquer situações de assédio.

O gerente comentou que incorporou ao seu cotidiano o que chamou de uma estratégia da “boa comunicação”, conforme trecho:

“... O modo de se comunicar com as pessoas, né? A pessoa pode estar ali, sendo meio reativa, meio turbulenta, e o assediador, ele achar que aquilo seja uma afronta. Então, é isso... a troca de palavras, o jeito de falar, a forma de apurar tudo isso vem com um certo cuidado, né? Para que isso não desenvolva, que a gente tem uma certa preocupação com relação a isso. Então, acho que é o tato, né? É o jeito de... de pôr isso para fora, de expor isso, que a gente tem muito cuidado com isso. Tanto para os colaboradores, como para os nossos clientes....” (G3).

A entrevistada G6, por sua vez, descreveu que estimula a conscientização das boas práticas de comunicação e respeito entre seus liderados. Já foi anteriormente mencionado o processo reflexivo adotado pela entrevistada, porém aqui também se aplica ao exemplo em que ela afirma praticar com recorrência:

“... eu sempre estou conscientizando, com situações do dia a dia, as pessoas para trazer elas a refletirem, não (apenas) para não coagir ou humilhar, mas para realmente mostrar... porque o que eu sempre falo para eles isso não é uma atitude para dentro da empresa, isso é uma atitude para a vida... não é que você tem que se portar dessa forma enquanto estiver trabalhando, você tem que se portar dessa forma na forma com que você lida com o outro ...” (G6).

Nunes e Tolfo (2012) estabelecem a necessidade de se promover as boas práticas para estímulo do respeito e a devida colaboração entre os funcionários. Da mesma forma, Martinigo Filho (2007) concluiu que as organizações devem promover esforços para construir esse ambiente saudável e seguro para seus funcionários, a fim de se prevenir as agressões. Bradaschia (2007) acrescentou que cabe aos gestores promoverem uma cultura de cidadania dentro da empresa, combinando ações práticas de colaboração com diretrizes claras sobre as políticas contra o assédio moral.

Exemplo de conduta pela liderança

O papel da liderança foi descrito anteriormente como uma estratégia valorizada pelos gerentes na prevenção ao assédio moral. Aqui os entrevistados G1, G2, e G5 trazem exemplos reais de como puseram em prática a liderança em situações que consideraram ter prevenido o assédio moral.

G1 descreveu uma situação em que precisou intervir para proteger sua assistente de uma situação de assédio. Contou que, em sua rotina, certa vez estava monitorando uma operação conduzida por sua assistente com um fornecedor da Empresa E, cuja situação estava fugindo do controle, e a comunicação entre os envolvidos estava escalando para uma situação de assédio, com o fornecedor agredindo sua assistente.

Contou a gerente que decidiu intervir na situação, conforme trecho de sua entrevista:

“... Quando eu vi que a situação estava começando a piorar, aí eu peguei o celular e mandei uma mensagem para ele... Então, a partir do momento em que eu dei a resposta que ele precisava ouvir naquele momento, ele parou, porque achou que por ela ser uma assistente, ele achava que podia falar com ela de qualquer jeito, e não é assim. Ela é minha assistente e eu me senti na obrigação de defendê-la ...” (G1).

A entrevistada não deu detalhes da conversa, mas explicou que teve uma conversa firme, porém educada com o referido fornecedor, dizendo que entendia a frustração do momento, mas que não iria tolerar que aquilo se repetisse.

Ao ser perguntada sobre como havia se sentido diante daquela situação, a gerente desabafou que aquele era o comportamento esperado para um gestor, conforme trecho da conversa:

“... Eu acho assim, acho que foi o que eu queria que acontecesse na minha situação, quando eu passasse por uma coisa do tipo, um superior a mim, eu ia chegar e me defender, mas geralmente ali não estou colocando culpa em ninguém, mas eu acho que para eles o cliente sempre tem razão ...” (G1).

Em situação similar, a entrevistada G2 também narrou um incidente envolvendo sua equipe. Descreveu que, em uma determinada situação, uma cliente da Empresa E, moradora de um condomínio administrado pela G2, ligou para sua assistente em tom bastante ofensivo, proferindo xingamentos e acusações contra sua assistente.

Imediatamente após o ocorrido, a assistente conversou com a entrevistada, que tomou a frente da situação e ligou de volta para a cliente, que justificou seu comportamento abusivo dizendo estar nervosa por causa da situação que gerou o estresse, motivo pelo qual foi procurar ajuda da Empresa E. A gerente enfatizou para

sua cliente que aquele era um comportamento inadequado, e tratou profissionalmente do incidente, segundo o trecho adiante:

“... Eu catei o telefone e liguei pra ela e falei: ‘senhora, tá com algum problema? O que que tá acontecendo? (...) Senhora, se acalma... faça o que tiver que fazer, mas a senhora não vai pegar o telefone e ligar pra administradora e fazer isso daí com uma pessoa que a senhora nem sabe quem é. Eu não admito isso, eu gostaria que a senhora sim entendesse e não fizesse mais isso’ ...” (G2).

Ao fornecer mais detalhes, a entrevistada disse que conseguiu contornar aquela situação e que a cliente pediu desculpas, e não houve mais incidentes daquele tipo com o referido condomínio. Informou ainda que buscou conversar com a assistente e acalmá-la após o estresse gerado pelo incidente, que se sentiu aliviada.

Da mesma forma que a G1 descreveu, a G2 também revelou suas expectativas sobre o papel de um superior diante daquele tipo de situação, conforme citou no trecho:

“... enfim, eu conversei com ela, acalmei e eu senti ali naquele momento que ela deu aquele suspiro de alguém tomou a minha dor. Coisa que nunca fizeram comigo ...” (G2).

Por sua vez, o entrevistado G5 descreveu situação vivenciada por ele na Empresa E, onde se viu prevenindo uma situação de assédio moral de sua equipe contra um cliente. Em termos de comparação, foi uma situação inversa à ocorrida com a entrevistada G2.

Contou o G5 que a sua assistente estava resolvendo um problema com um morador de condomínio administrado por sua equipe. Notou que sua assistente estava exaltada, e decidiu sentar-se com ela para revisarem juntos a cadeia de emails trocados, planejando as próximas respostas para desescalar o conflito. Conforme descreveu:

“... eu não sou uma pessoa de gritar com alguém ... eu não tenho o perfil de gritar com ninguém, nunca foi meu perfil ... sou uma pessoa que fala baixo, não sou uma pessoa de expor alguém. E quando eu fui conversar com a (assistente), eu cheguei e chamei (...) falei: ‘ó, você falou isso, isso, existem formas de mandar um email pra alguém, pra que não volte isso’ ... falei: ‘eu já fiz isso’ ... dei exemplos pra não ser só eu falando sem exemplos ...” (G5).

O resultado foi positivo, segundo o G5. Contou que sua assistente se sentiu melhor após ter aquela reunião de repasse com seu gestor, como visto a seguir:

“... eu fiquei feliz depois da reunião. Porque eu vi que ela expôs coisas, problemas que ela estava tendo, tipo, não comigo, mas com a Empresa E. Durante a reunião eu vi, tipo, eu vi que ela saiu até mais leve, porque antes da reunião eu via que ela estava mais pesada ...” (G5).

Conforme já visto anteriormente, o entrevistado G5 recebeu uma mentoria na Empresa E, com um gerente que fazia exatamente assim com ele, sentando junto e fazendo reuniões de repasse de atividades. Contou o entrevistado que, após esse incidente de prevenção, chegou a procurar seu antigo mentor e comentou sobre o caso, fechando um ciclo positivo de exemplo aprendido e ação praticada, conforme trecho:

“... a gente iria embora juntos no final (do expediente), eu falei: ‘nossa, eu fiquei feliz, dei um *feedback* para ela’ ... ele até brincou: ‘ah, com quem você aprendeu?’ ... que legal isso... é bom você ter um *feedback* ... você ter um relato de como está em seu trabalho, se está indo bem, se está indo mal ...” (G5).

Na subcategoria anterior, foi destacada a importância da liderança para a prevenção ao assédio (BRADASCHIA, 2007; MARTININGO FILHO, 2007; AHMAD, 2018). Todavia, Nunes e Tolfo (2012) destacam que a intervenção de um superior, como exemplificada pelas entrevistas acima, é necessária e urgente, para que se evite a escalada da situação de assédio. Bradaschia (2007) classifica como ação paliativa esta intervenção, sendo, portanto, necessária e complementar às estratégias de prevenção por parte da empresa.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Familiaridade com assédio moral (A1)

Ao longo das entrevistas, foi notado que alguns entrevistados tendem a compreender os assédios moral e sexual de forma intercambiável. Isso levou à exclusão de narrativas sobre assédio sexual, que não foi o foco desta pesquisa. Contudo, foi mantida a fala da entrevistada G1. Primeiro, porque a situação vivenciada por ela mostrou as duas formas de assédio juntas. Depois, porque o incidente narrado ajuda a compreender o tipo de poder que o assediador pode exercer sobre uma pessoa, que, no episódio narrado, teve dificuldades de se defender. Essa dinâmica

entre agressor e vítima se repetiu nas outras situações narradas pelos entrevistados, que mostraram diferentes nuances em torno do assédio vivenciado.

Nas situações descritas por G1 (assédio sexual) e G3 (isolamento da função), foi possível identificar a prática do assédio moral como estratégia para enfraquecer a vítima, em benefício do assediador. Tal benefício está associado à obtenção de algum favorecimento sexual, às custas do medo da G1 prejudicar o contrato ou perder seu emprego; ou, no caso do G3, o desgaste da motivação do funcionário até que ele não suportasse mais permanecer na empresa e pedisse demissão, reduzindo os custos de rescisão para a empresa. Tais situações revelam a fragmentação ética em que o assediador se aproveita da sua posição de poder para conquistar esse tipo de objetivo (HELOANI, 2004).

Nos episódios descritos por G4 (prazo impossível), G5 (xingar os funcionários), G6 (constrangimento público) e na segunda situação trazida por G3 (gravata cortada), a motivação associada ao ato do assédio moral tem a ver com a meta de trabalho não alcançada. Barreto (2019) estabelece uma forte relação entre a meta não alcançada e o assédio moral, em que, frequentemente, o trabalhador que não consegue cumprir uma determinada meta de trabalho sofre algum tipo de assédio como represália. Tais situações compartilham do mesmo elemento, o fracasso em atingir a meta estipulada. No episódio trazido por G4, a meta é literalmente um prazo impossível; em G5, essa meta se traduz como algum erro por parte dos funcionários; em G6 uma suposta falta de capacidade de vir ao trabalho com uma roupa combinando com os padrões da empresa; e, por fim, em G3, a meta é um ambiente operacional impecável, onde até a gravata precisa estar alinhada.

Tais exemplos reforçam a perspectiva de Barreto (2019) e revelam a incapacidade das empresas e seus prepostos em lidarem com o não cumprimento de metas, cada vez mais dinâmicas, através de respostas violentas contra o resultado não obtido. Soares e Villela (2012) destacam que a cultura de resultados trouxe em seu bojo um aspecto que precisa ser considerado: a pressão exercida pelas metas pode configurar uma forma coletiva de assédio moral, considerando seus efeitos nocivos para os trabalhadores.

Nesse contexto, é importante que os gerentes estejam atentos para reconhecer a objetividade do assédio moral, sua intencionalidade e seu uso como estratégia para alguma finalidade dentro da organização, para além da simples identificação do problema nas relações de trabalho.

5.2 Impactos do assédio moral (A2)

Com relação aos impactos do assédio moral na carreira dos gerentes, o principal resultado encontrado foi a confirmação de que a maioria das situações de assédio só foi resolvida mediante o prejuízo do afastamento, ou a remoção da vítima do ambiente do assédio.

Era esperado que os depoimentos trouxessem maior variedade de experiências que pudessem se traduzir em outros impactos às carreiras dos entrevistados. Todavia, este resultado corrobora com os principais estudos sobre o recorrente e predominante afastamento das vítimas como resolução das situações de assédio (EINARSEN, 2000; HIRIGOYEN, 2020; ROSANDER et al, 2022).

Tal constatação pode ser interpretada como um enfraquecimento da perspectiva gerencial de prevenção ao assédio moral. Além de causar uma percepção de que o afastamento das vítimas é a única solução para o problema, também se passa a mensagem a todos da organização que a punição atinge a vítima, deixando impune o assediador.

Além disso, o resultado aponta para a fragilidade das organizações em lidar com a situação, e reforça a necessidade de prevenção contra o assédio moral, em função dos prejuízos que, além das vítimas, podem recair sobre as organizações. Dentre esses prejuízos, os mais comuns são o absenteísmo, os custos de turnover e a contratação de pessoas para repor aquelas que deixarem a organização (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018; ROSANDER, 2022).

Ainda nesse sentido, Barreto e Heloani (2015) alertam sobre a sistemática precarização do mercado de trabalho. Quanto mais os trabalhadores deixam seus empregos por causa do assédio moral, mais se estabelece a cultura da permissividade ao assédio. Esta rotatividade não favorece as organizações em termos de competitividade, pois o assediador permanece, enquanto os assediados vão embora.

Outro resultado encontrado diz respeito aos prejuízos psicológicos causados aos entrevistados. Os gerentes que sofreram assédio moral mostraram que a principal consequência psicológica foi o medo que se estabeleceu em suas personalidades. Este medo se manifestou como o temor de passar novamente por situações de assédio (G1) ou como o medo de errar para não sofrer novamente algum tipo de reprimenda (G5).

Estes resultados estão em linha com os estudos de Ikeda (2022), no campo da saúde pública, que lista situações de trauma após eventos de assédio moral. Também na área da psicologia, Hirigoyen (2020) elenca o medo como consequência de situações pós assédio. A autora defende que as organizações busquem proporcionar apoio médico e psicológico para seus trabalhadores terem condições de se recuperarem dos traumas causados pelo assédio moral.

É esperado que os gerentes aprendam e desenvolvam capacidades para promover a prevenção ao assédio moral. O medo pode configurar um obstáculo a esse processo. O trauma pode impedir que o gerente se imponha em situação que venha a demandar sua intervenção, a fim de prevenir situações de assédio. O medo, portanto, precisa ser superado para que exista um ambiente em que seja possível prevenir o assédio moral.

Nos casos reportados por G2 e G4, os prejuízos foram para a própria carreira. A entrevistada G2 descreveu as dificuldades que teve em pedir demissão e buscar recolocação profissional. G4 citou a condição de dúvida e descrédito que paira sobre as próprias escolhas profissionais. Tais prejuízos somam-se àqueles apontados por

Silva e Barbosa (2023) que, em uma pesquisa sobre os efeitos do assédio na carreira das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, mostraram que as trajetórias profissionais dessas mulheres são marcadas por mudanças de cargos, demissões, pedido de desligamento, trocas de área e mudanças de cargos.

Um último impacto destacado nesses resultados foi a suposta resiliência que alguns gerentes (G2, G3 e G6) descreveram como lições aprendidas diante das situações de assédio vivenciadas, ou por aprender a lidar com um assediador (G4). É importante problematizar essa resiliência que pode estar associada a algumas falácias em torno das relações de assédio. Em primeiro lugar, aprender a resistir a situações de assédio está mais associada à necessidade de permanência no emprego (BARRETO; HELOANI, 2015), do que a alguma competência gerencial. Além disso, a ideia equivocada de resiliência pode ser traduzida como uma livre aceitação do assédio moral, em ambiente organizacional, de forma que isso venha a incentivar a continuidade ou a replicabilidade dessa prática (RAMALHO, 2018).

5.3 Formas de aprendizagem sobre assédio moral (B1)

Dentre os principais resultados nesta categoria foi possível destacar a reflexão, ou os processos reflexivos, como uma das mais importantes formas de aprendizagem na prevenção ao assédio moral. Nesta pesquisa, esta aprendizagem se manifestou a partir da reflexão sobre os dilemas éticos e comportamentais que os gerentes incorporam às suas ações cotidianas, no sentido de prevenirem o assédio moral.

De modo geral, a eficácia dos processos reflexivos na aprendizagem entre gerentes foi evidenciada por Closs e Antonello (2010), em revisão sistemática realizada entre as principais teses e dissertações publicadas entre os anos 2000 e 2006 sobre aprendizagem gerencial. Os resultados aqui demonstrados corresponderam a esta tendência sinalizada pelas autoras, e são complementados com outros estudos, conforme observado em cada caso a seguir.

O entrevistado G3 refletiu após vivenciar experiências em que sofreu o assédio moral, mas também quando assumiu ter cometido assédio contra um subordinado. A partir daí, o gerente incorporou uma nova perspectiva em suas tratativas com outras pessoas, incorporando uma comunicação mais cautelosa e consciente. Esse resultado está em acordo com os estudos de Botelho (2012), que demonstrou a eficácia da reflexão ao se balizar nos conhecimentos adquiridos através das experiências, entre gerentes de uma empresa pública em processo de mudança organizacional.

A G4 demonstrou praticar a autorreflexão a partir de seus conteúdos relacionados a inteligência emocional para lidar com as pessoas em ambiente profissional, incorporando sua preocupação e conhecimento sobre o assédio moral a esta habilidade em lidar com pessoas. Afirmou que hoje é uma pessoa que pensa mais antes de agir e está sempre refletindo em busca das melhores soluções. Kapelinski (2021) encontrou resultados similares, destacando a autorreflexão dentre as principais

formas de aprendizagem encontradas em seu estudo, envolvendo sucessores de gestão em propriedades rurais.

Já a entrevistada G6 faz uso da reflexão como um processo ativo. Afirmou que busca sempre trazer para a empresa diversos temas sociais e comportamentais para que ela e seus liderados discutam as melhores práticas para o trabalho, mas que também possam levar para a vida em suas ações. Este processo de reflexão em grupo foi demonstrado nos estudos de Antonello (2005), em que os participantes de um programa de pós-graduação demonstram obter mais resultados ao refletirem com seus colegas, do que ao fazerem individualmente. Ainda nesse sentido, o exemplo de reflexividade em grupo está condizente com o trabalho de Cunliffe (2016), que defende que os praticantes desta reflexão sejam estimulados a refletir ativamente sobre os mais variados assuntos sociais e éticos, como implementou a G6 em sua equipe.

Outro resultado importante desta pesquisa foi compreender o impacto da aprendizagem formal, manifestada a partir de cursos e treinamentos, sobre o preparo dos gestores (G2, G4 e G6).

As entrevistadas G2 e G4 relataram ter recebido conteúdos relacionados ao assédio moral em seus cursos de graduação, respectivamente Direito e Recursos humanos. A G2 mencionou ter contato com algumas disciplinas (ética e direito trabalhista) onde o tema do assédio moral é abordado. No caso da G4, a entrevistada se recordou vagamente de qual disciplina teve contato com a temática do assédio moral, se recordando apenas que o assunto foi tratado de maneira genérica. Por sua vez, a entrevistada G6 afirmou ter recebido treinamento corporativo, em emprego anterior, em que foram abordados conteúdos relacionados ao comportamento adequado dentro do ambiente de trabalho. Novamente, o assunto foi tratado de maneira genérica, sem enfatizar nas temáticas da prevenção ao assédio moral.

Em suma, as gerentes demonstraram que não possuem uma forte lembrança associada aos treinamentos que receberam em suas carreiras, o que pode sinalizar que, além das deficiências dos próprios treinamentos mencionados, há também um menor impacto dessa forma de aprendizagem sobre os gerentes, no que pese a temática do assédio moral.

Tal resultado foi verificado na revisão sistemática de Closs e Antonello (2010), ao destacarem que o caráter formal da aprendizagem pode exercer menor influência no processo de aprendizagem. Da mesma forma, Antonello (2005) demonstrou em seu estudo que os gestores entrevistados atribuíram pouca importância aos treinamentos, em comparação aos outros formatos de aprendizagem.

Em contraponto, os estudos de Botelho (2012) e Moraes (2013) ressaltaram que é válido reconhecer a importância do ensino formal de conteúdos relacionados ao assédio moral em cursos e treinamentos, porém é insuficiente que a aprendizagem fique restrita a essas formas.

É importante fazer esta ressalva sobre a formalidade da aprendizagem, sobretudo destacada na figura dos cursos e treinamentos, pois figuram dentre as principais recomendações na prevenção ao assédio moral. Conforme alguns dos principais

autores, os gestores e pessoas chave das organizações precisam receber treinamento adequado para promoverem a devida prevenção nos ambientes de trabalho (EINARSEN *et al*, 2016; HIRIGOYEN, 2020). Tais recomendações também foram verificadas pelos trabalhos de alguns pesquisadores, como Bradaschia (2007), Martiningo Filho (2007) e Nunes e Tolfo (2012).

Nesse sentido, é fundamental que se estabeleça uma atitude de cautela quanto a eficácia das aprendizagens formais. Haja vista que em alguns casos, como aqui verificado, os cursos e treinamentos podem não figurar, isoladamente, as melhores soluções de aprendizagem para os gestores das organizações, na implementação de estratégias de prevenção ao assédio.

Outra forma de aprendizagem significativa foi a mentoria, protagonizada pelo entrevistado G5. Neste processo, o gerente (em treinamento) demonstrou situações em que compartilhava modelos de gestão com seu mentor e foi positivamente influenciado por ele, na tratativa de situações éticas. Mais adiante, reproduziu a mesma tratativa, já em exercício de sua nova função gerencial.

Este resultado está em convergência com Antonello (2005), cujas pesquisas demonstraram uma pequena parcela de gerentes que afirmaram ter aprendido por intermédio de um mentor ou tutor dentro da empresa, da mesma maneira que esta pesquisa só obteve um episódio, porém significativo para a compreensão desta forma. Ainda nesse sentido, o trabalho de Botelho (2012) assimilou como “referência” o papel da mentoria em oferecer influência positiva nos processos de aprendizagem dos gerentes. Moraes (2013) também destacou em seu trabalho, a importância da mentoria informal, que ocorre no cotidiano das organizações.

5.4 Estratégias de prevenção contra o assédio moral (C1)

Com relação às estratégias de prevenção, foram considerados os resultados encontrados em dois tipos de conteúdo: as ações práticas exemplificadas pelos gerentes, e as estratégias que eles valorizam como necessárias e eficazes para a organização. Nessa discussão foi possível aproveitar, por exemplo, práticas inexistentes no ambiente da Empresa E, mas que se conectam com a experiência de carreira desses gerentes.

Segundo a maioria dos entrevistados (G2, G3, G4, G5 e G6), o exemplo de conduta pela liderança é uma estratégia eficaz na prevenção ao assédio moral na organização. Em seu depoimento, o G5 revelou ter administrado uma situação de assédio que envolvia sua assistente, colocando em prática uma aprendizagem obtida através do exemplo de seu mentor.

Estes resultados estão em acordo com trabalhos de Bradaschia (2007) e Martiningo Filho (2007) e Nunes e Tolfo (2012), em que ambos identificam a importância dos líderes na organização para o sucesso das estratégias de prevenção ao assédio moral. Nessa mesma direção, Ahmad (2018) destacou como as

características de uma liderança ética e justa no ambiente de trabalho pode ajudar a criar um ambiente onde o assédio moral não se torna parte da prática organizacional.

É fato que, conforme os depoimentos coletados nas entrevistas, houve indícios de assédio moral dentro da Empresa E, praticado por gestores, a exemplo, o antigo gerente do entrevistado G5. Mas houve ainda um consenso dentre os entrevistados que o dono da Empresa E, onde trabalham, representa esta imagem de um líder respeitoso, fazendo com que os liderados sigam seu exemplo.

Isso reforça que não basta, isoladamente, ter líderes respeitosos, comprometidos com o combate ao assédio moral. É preciso também que haja outras ferramentas dentro da organização, para que sejam denunciadas as situações internas de assédio moral, ou outros tipos de abuso. Em questionamento, na oitava pergunta do roteiro de entrevista, todos os gerentes informaram que desconhecem qualquer conjunto de regras ou código de ética dentro da Empresa E. Afirmaram também desconhecer qualquer tipo de canal de ouvidoria ou denúncia.

Nesse sentido, outro resultado foi obtido a partir da contribuição de G2, que reconheceu a importância de ferramenta de avaliação de clima organizacional. Esta é uma importante estratégia complementar de prevenção, onde a empresa estabelece comunicação sigilosa com seus funcionários, garantindo um espaço importante para que denunciem situações em curso dentro da organização. Tal recurso permitiria avaliar a performance e a conduta dos trabalhadores, identificando situações de assédio moral (e outros abusos).

Esse cenário pode ser exemplificado pela fala do G5. O entrevistado citou o fato de que vários assistentes pediram demissão, e seu antigo gerente permanecia ali, impune, provocando reiteradamente as situações de assédio contra os próximos assistentes. A implementação dessas ferramentas poderia, por exemplo, criar condições de avaliar e confrontar este ex-gerente, identificando seu comportamento assediador; a partir disso, a Empresa E teria evidências para tomar qualquer providência que julgasse cabível.

Em articulação a outros resultados desta pesquisa, ficou evidente que a demissão voluntária de profissionais que sofrem o assédio é uma estratégia de fuga, frente aos assediadores. (EINARSEN,2000; ROSANDER et al, 2022). Diante disso, Hirigoyen (2020) alerta para que o uso de ferramentas de avaliação no ato da demissão das vítimas é tarde demais para se investigar o problema. Se a vítima pede demissão é porque já existe o assédio moral inserido em algum lugar da organização; portanto a prevenção foi ineficaz ou inexistente.

Com base nesses argumentos, portanto, é necessário que as organizações adotem ferramentas que sejam de caráter preventivo. A adoção de ferramentas de diagnóstico na percepção de assédio moral foi estudada e evidenciada por Martins e Ferraz (2014), atualizando as discussões em que torno do uso dessas ferramentas. As autoras propuseram uma escala de percepção de assédio moral, que funciona como um questionário que ajuda a identificar possíveis focos de assédio nas relações cotidianas da organização. Nunes e Tolfo (2012) também sugerem, em seus estudos, a adoção de ferramentas que permitam a avaliação do clima organizacional, visando

a possibilidade de diagnosticar relações em que existam assédio moral em andamento.

Outra forma de prevenção importante apontada pelos entrevistados foi a comunicação de informações sobre assédio moral. O G5 sugeriu que houvesse algum tipo de palestra sobre assédio moral na Empresa E, nos mesmos moldes que existem as campanhas de conscientização sobre temas de saúde da mulher, prevenção ao suicídio etc. A entrevistada G2 sugeriu que se fizesse algum tipo de treinamento com a recorrência, por exemplo, dos cursos de brigada de incêndio, abandono de prédio, ou seja, cursos de segurança e saúde ocupacional, que recebem investimento para formação e reciclagem anual.

Em sinergia com as formas de aprendizagem, a disseminação de informação sobre assédio moral é fundamental para estabelecer definições e parâmetros de prevenção dentro do ambiente organizacional (BRADASCHIA, 2007; MARTININGO FILHO, 2007). Contudo, ações como as praticadas pela G6, em estimular diálogos de reflexão, são muito importantes para desenvolver uma reflexividade crítica (CUNLIFFE, 2016; 2020) e eficiente na prevenção do assédio moral.

Tudo isso posto em prática, converge com outra forma prática de prevenção que é a promoção de um ambiente de confiança entre os funcionários (NUNES; TOLFO, 2012). Os entrevistados G3, G4 e G6 mencionaram praticar uma política de boa comunicação com seus funcionários e clientes, onde não se tolera a comunicação ofensiva, podendo potencialmente reduzir a incidência de assédio.

É importante direcionar que o assédio moral pode acontecer não apenas em ambientes hostis ou de comunicação ofensiva. Já foi estabelecido por alguns autores que o assédio moral pode possuir características muito sutis e subjetivas (EINARSEN, 2000; HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 2020). Desta forma, não basta somente promover essa boa comunicação; é necessário, portanto, haver políticas claras contra o assédio moral, em todos os níveis da organização (BRADASCHIA, 2007).

5.5 Resumo dos principais resultados

Os resultados aqui discutidos foram sintetizados na tabela abaixo, por ordem de objetivo específico e categoria:

Tabela 11 – Principais resultados por categoria

Objetivos Específicos	Categorias	Principais resultados
A) Entender o impacto do assédio moral na carreira dos gerentes	A1) Familiaridade com assédio moral	- Capacidade de percepção e importância do assédio moral como um problema a ser prevenido na organização; - Dificuldade em reconhecer as motivações e diferenças do assédio moral de outras formas de agressão.
	A2) Impactos do assédio moral	- Prejuízo do afastamento da vítima, como situação predominante; - Prejuízos psicológicos como o medo ou trauma;

		- Prejuízos de carreira como a dificuldade de recolocação profissional e a insegurança das próprias capacidades.
B) Descrever as formas como os gerentes aprendem a prevenir o assédio moral	B1) Formas de aprendizagem sobre assédio moral	- Forte influência dos processos reflexivos; - Aprendizagem por mentoria;
C) Descrever as ações dos gerentes na prevenção ao assédio moral	C1) Estratégias de prevenção contra o assédio moral	- Forte influência do exemplo de conduta pelas lideranças; - Ferramentas para avaliação de clima organizacional; - Comunicação de informações sobre assédio moral; - Promoção de ambiente de confiança mútua.

Fonte: elaborado pelo autor.

5.6 Limitações desta pesquisa

Quanto às limitações, é importante destacar o baixo número de entrevistados e o segmento de atuação empresarial. Foram entrevistados somente seis gerentes, dentro de um nicho específico, com históricos de carreira muitas vezes próximos. É impossível, portanto, generalizar os resultados desta pesquisa, sobretudo nas possibilidades de formas de aprendizagem e estratégias de prevenção ao assédio moral. Contudo, as contribuições desses entrevistados ajudam a enriquecer o embrionário campo de discussão que está se construindo.

Outra limitação significativa está relacionada à coleta de dados realizada. As entrevistas episódicas se orientaram a partir das situações narradas pelos gerentes, portanto, os resultados se pautaram em exemplos descritos e nas opiniões emitidas, com base nas experiências dos entrevistados. Não foi possível, para esta pesquisa, realizar investigação do local de trabalho e das dinâmicas de poder e relações que acontecem entre os gerentes e seus clientes e colaboradores. Assim, poderiam ser identificadas outras situações que não puderam ser detectadas apenas no campo narrativo.

Um fenômeno que não foi investigado na aprendizagem gerencial é o papel das práticas na prevenção do assédio moral. Muitas situações em que os gerentes não conseguem explicar como aprenderam, podem estar associadas à aprendizagem pelas práticas e suas comunidades de práticas, onde esses praticantes manifestam um conhecimento situacional que está presente na organização, embora não consigam descrevê-lo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Não foi possível nesta pesquisa analisar os aspectos das práticas, a partir dos recursos metodológicos utilizados (entrevistas remotas).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfrentamento ao assédio moral configura debate atual e seu campo de estudos se expande entre pesquisadores de diferentes áreas (MENDONÇA; SANTOS; PAULA, 2018). As principais publicações apontam para a necessidade de preparação das lideranças no enfrentamento e prevenção ao assédio moral (EINARSEN *et al*,

2016; HIRIGOYEN, 2020). À medida que os estudos deste campo se orientam nessa direção, percebeu-se, através de revisão bibliográfica, oportunidade de aprofundamento nos aspectos em torno da preparação desses gestores para cumprirem esse importante papel preventivo dentro das organizações.

Esta pesquisa teve como objetivo central compreender as formas como os gerentes aprendem a prevenir o assédio moral nas organizações. O campo da aprendizagem gerencial, que engloba diferentes perspectivas de aprendizagem (FOX, 1997), ofereceu um arcabouço teórico relevante para se estudar como ocorrem estas formas de aprendizagem entre os gerentes.

Para atingir o objetivo central, foram elaborados três objetivos específicos: 1) entender o impacto do assédio moral na carreira dos gerentes; 2) descrever as formas como os gerentes aprendem a prevenir o assédio moral; e 3) descrever as ações dos gerentes na prevenção ao assédio moral.

Concluiu-se que os gerentes aprendem a prevenir o assédio moral de diversas formas. Destacou-se a importância dos processos reflexivos dentre as formas de aprendizagem, sobretudo por seu caráter transformador (MEZIROW, 1991). A reflexividade foi identificada como eficaz para trazer as questões éticas ao ambiente de trabalho (CUNLIFFE, 2016), colocando o assédio moral como assunto de debate para fins de prevenção.

A importância dos processos reflexivos, aqui verificada, contribui para os estudos de prevenção ao assédio moral ao oferecer uma nova perspectiva organizacional de aprendizagem. Até aqui, os principais estudos se pautaram em torno da necessidade de treinamentos para as lideranças e pessoas chave nas organizações (EINARSEN *et al*, 2016; HIRIGOYEN, 2020). Para além dos processos formais de treinamentos (cursos, palestras e afins) é importante estimular a reflexividade dentre os gerentes, mantendo conversas reiteradas sobre a prevenção ao assédio moral. Em sinergia com as mentorias internas, é possível construir grupos de trabalho para discutir diversos temas que perpassam as relações de trabalho, como os dilemas éticos modernos e novas demandas que as organizações precisam responder, muito além das questões da prevenção ao assédio moral.

Quanto aos impactos à carreira dos gerentes, foi possível entender que o assédio moral é reconhecido como uma violência laboral, que pode trazer sérios prejuízos aos trabalhadores e à organização. Para além da capacidade de identificar situações de assédio, foi observado a necessidade dos gerentes em reconhecer as motivações associadas a esse tipo de agressão, em especial a atenção com as metas de trabalho, onde podem residir grande parte das relações em que as frustrações em torno dos resultados se convertem em assédio moral (BARRETO, 2019).

As organizações, por sua vez, devem reconhecer a necessidade de implementar políticas e diretrizes claras que norteiem as relações de trabalho. Não apenas é necessário estabelecer códigos de conduta para seus trabalhadores não sejam assediadores. É crucial que sejam criados mecanismos de avaliação por desempenho, que transmitam com transparência as expectativas e consequências do não cumprimento de metas. Isso é imprescindível, uma vez existe um grande desvio

ético por parte dos líderes que traduzem em violência a sua incapacidade em lidar com a frustração de não atingirem os objetivos (HELOANI, 2004).

Dentre as ações e estratégias de prevenção, destacou-se a influência positiva dos gestores da organização, cuja conduta serviu de exemplo dentre os funcionários. O gerente é o profissional responsável pela construção das dinâmicas positivas entre as pessoas, podendo intervir e influenciar nas relações humanas do ambiente de trabalho. Aos gerentes cabe a adoção das práticas e ferramentas eficazes de prevenção contra o assédio moral e o fortalecimento de uma cultura organizacional que valorize a ética e o respeito ao trabalhador

Este estudo se limitou às formas de aprendizagem analisadas a partir dos dados obtidos de um pequeno grupo de gerentes, em um nicho empresarial. Os resultados contribuem com um campo embrionário, resultante da aproximação entre os estudos de assédio moral com a aprendizagem gerencial. Pesquisas futuras podem investigar outros tipos de organizações que lidam com dinâmicas diferentes, a fim de ampliar as possibilidades e resultados. Outras possibilidades de estudo podem incluir a investigação das práticas sociais, que podem ajudar a compreender outros aspectos do conhecimento integrados às práticas das organizações.

Por fim, futuros estudos de natureza quantitativa podem medir a eficácia das formas de aprendizagem com as estratégias de prevenção, fortalecendo este campo com escalas que podem nortear futuras discussões sobre o papel dos gerentes no enfrentamento ao assédio moral nas organizações.

7. REFERÊNCIAS

AABIC. **Anuário 2023 da Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo**. Disponível em: <https://www.aabic.org.br/materiais-digitais.php> . Acesso em: 12 de fevereiro, 2024.

AHMAD, S. Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. **European Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 223-234, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.003> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: Seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance [en linea]** , 12(2), 183-209, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748619004> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.

BARRETO, M. In: SOUZA, E. A. (org.). Assédio moral e reforma trabalhista: Entrevista com Margarida Barreto. **Revista Katálisis**, v. 22, n. 3, p. 641–651, set. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02592019v22n3p641> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2nd Ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, Inc. 2006.

BOTELHO, L. L. R. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BRASIL. Lei nº 14.612, de 03 de julho de 2023. Altera a Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994 (Estatuto da Advocacia), para incluir o assédio moral, o assédio sexual e a discriminação entre as infrações ético-disciplinares no âmbito da Ordem dos Advogados do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 3 jul. 2023. Disponível em: <https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:lei:2023-07-03;14612> . Acesso em: 29 de abril, 2024.

BRASIL. Projeto de Lei nº 5.936, de 08 de dezembro de 2023. Acrescenta dispositivo à Consolidação das Leis do Trabalho, para dispor sobre assédio moral no mundo trabalho. **Câmara dos Deputados**, Brasília, 8 dez. 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2411833> . Acesso em: 29 de abril, 2024.

BRETAS, P. F. F.; CAPRONI-NETO, H. L.; MOURA-PAULA, M. Assédio Moral Sutil em uma Organização Pública do Poder Legislativo. **Revista de Gestão e**

Secretariado, v. 11, n. 3, art. 3, p. 11-11, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i3.1091> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

BROOKFIELD, S. D. **Understanding and facilitating adult learning**. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers, 1990.

BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. Londres: Sage, pp. 1-16, 1997.

CHOWDHURY, S. R. et al. Workplace bullying and violence on burnout among Bangladeshi registered nurses: a survey following a year of the COVID-19 pandemic. **International journal of public health**, v. 67, p. 1604769, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/ijph.2022.1604769> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

CLAYBOURN, M. Relationships between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. **Journal of business ethics**, v. 100, n. 2, p. 283-301, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0680-1> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S.. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 19–37, mar. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100003> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Teoria da aprendizagem transformadora: contribuições para uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 221-252, 2014 (a). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n3p221-252> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem de gestores no contexto das transformações contemporâneas no mundo do trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 146-163, 2014 (b). Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273531662010> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults**. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers, 1994.

CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process**. Londres: Sage, 1998.

CUGNIER, J. S. **Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CULLEN, J. G. Varieties of responsible management learning: A review, typology and research agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 162, n. 4, p. 759-773, 2020.

Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04362-x> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

CUNLIFFE, A. L. "On becoming a critically reflexive practitioner" redux: What does it mean to be reflexive?. **Journal of Management Education**, v. 40, n. 6, p. 740-746, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1052562916668919> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

CUNLIFFE, A. L. Reflexivity in teaching and researching organizational studies. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 64-69, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200108> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. DE P.. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 22-32, jan. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000100003> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

COSTA, T. C. et al. Produção em administração sobre assédio moral no Brasil: comparação com os "hot topics" internacionais. **Práticas de Administração Pública**, v. 5, n. 2, p. 64-84, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/64884> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

DA SILVA JR, P. R. et al. Women and working in healthcare during the Covid-19 pandemic in Brazil: bullying of colleagues. **Globalization and health**, v. 19, n. 1, p. 1-14, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12992-023-00911-2> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAL MAGRO, R.; POZZEBON, M.; SCHUTEL, S. Enriching the intersection of service and transformative learning with Freirean ideas: The case of a critical experiential learning programme in Brazil. **Management Learning**, v. 51, n. 5, p. 579-597, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507620908607> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. São Paulo: Editora Nacional, 1971.

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

EINARSEN, S.; NIELSEN, M. B. Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a five-year prospective and representative study. **International archives of occupational and environmental health**, v. 88, p. 131-142, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0944-7> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A., RØRVIK, E., LANDE, Å. B., & NIELSEN, M. B. Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. **The International Journal of Human**

Resource Management, 29(3), 549–570, 2016. Disponível em:
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

EMMENDOERFER, M. L.; HANAI, J. L. Gestão da saúde no setor público: o papel do profissional de administração no contexto do assédio moral. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 7, n. 2, p. 169-180, 2021. Disponível em:
<http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/229/153> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

FABRO, A. C. **Assédio moral no trabalho: identificando na literatura medidas de combate por parte de organizações**. Relatório PIBIC – Programa de iniciação científica – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2004.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M.W. Bauer; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**; (pp.114-136). Petrópolis, Vozes, 2008.

FOSSÁ, M. I. T. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias: uma definição teórica e operacional**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Ed.). **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London, Sage, p. 21-37, 1997.

FREIRE, C.; PINTO, M. I. Clarifying the mediating effect of ethical climate on the relationship between ethical leadership and workplace bullying. **Ethics & Behavior**, v. 32, n. 6, p. 498-509, 2022. Disponível em:
<https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1941027> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 12, p. 1-7, 2007. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000100011> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

GAULEJAC, V. Do assédio moral ao assédio social. In: SEIXAS, J; BRESCIANI, M. S. (orgs.). **Assédio moral: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas**. Uberlândia, EDUFU, 2006.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum. **Management learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998. Disponível em:
<https://doi.org/10.1177/1350507698293002> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLEN, P. A. et al. Interventions for prevention of bullying in the workplace. **Cochrane database of systematic reviews**, n. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/14651858.CD009778.pub2> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

GLINA, D. M. R.; SOBOLL, L. A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, p. 269-283, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572012000200008> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, p. 183-191, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200008> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

HAIR, et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRINGTON, S.; WARREN, S.; RAYNER, C. Human resource management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence. **Organization**, v. 22, n. 3, p. 368-389, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350508413516175> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

HEATH, M.; WILLIAMS, E. N.; WYNN, D. Experiential learning activity to ameliorate workplace bullying. **Journal of Education for Business**, v. 96, n. 7, p. 476-483, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08832323.2020.1858016> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

HELOANI, R. Assédio moral – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 12, p. 1-18, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100013> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

HELOANI, R.; BARRETO, M. Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental: assédio moral e violência psicológica. In: Glina, D. M. R. & Rocha, L. E. (Orgs.). **Saúde mental no trabalho: da teoria à prática**, p. 31-48. São Paulo: Roca, 2010.

HILL, L. **Novos gerentes**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992.

HIRIGOYEN, M.F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, M.F. **Assédio Moral – A violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.

HODGINS, M.; MACCARTAIN, S.; MANNIX-MCNAMARA, P. Power and inaction: Why organizations fail to address workplace bullying. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 13, n. 3, p. 265-290, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0125> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

IKEDA, T. et al. Prevalence, characteristics, and psychological outcomes of workplace cyberbullying during the COVID-19 pandemic in Japan: a cross-sectional online survey. **BMC public health**, v. 22, n. 1, p. 1-18, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13481-6> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

JARVIS, P. **Adult learning in the social context**. New York: Croom Helm, 1987.

KAPELINSKI, F. **O processo de aprendizagem gerencial sobre sucessão em propriedades rurais familiares: Um estudo na região de abrangência da UFFS campus Cerro Largo/RS**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Políticas Públicas) – Universidade Federal da Fronteira Sul (UFSS), Cerro Largo, 2021.

KARPAT, R. **A responsabilidade civil do síndico**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

KOLB, D. Management and the learning process. **California Management Review**, v. 18, n. 3, pp. 21-31, 1976.

LA PARO, M. **Health care middle managers: what and how they learn**. Doctorate Dissertation. Teachers College, Columbia University, USA, 1991.

LAVE, J.; WENGER, E. **Aprendizagem situada: participação periférica legítima**. Cambridge: Imprensa da Universidade de Cambridge, 1991.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 165-184, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13594329608414853> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

LU, Y. et al. Association of workplace bullying with suicide ideation and attempt among Chinese nurses during the COVID-19 pandemic. **Journal of clinical psychology in medical settings**, p. 1-10, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10880-022-09915-3> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

LUCENA, P. L. C. et al. Produção científica sobre assédio moral e enfermagem: estudo bibliométrico. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, p. e03354, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017029103354> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

MACEDO, M.; BOTELHO, L. L. R.; DUARTE, M. A. T. Revisão bibliométrica sobre a produção científica em aprendizagem gerencial. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 8, p. 619-639, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTININGO FILHO, A. **Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 11-34, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000500002> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

MARTINS, M. C. F.; FERRAZ, A. M. S. Assédio moral nas organizações. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

MAZUCATTO, I. G. Assédio moral no ambiente de trabalho: compliance como instrumento de mitigação de ocorrências. **Revista Raízes Jurídicas**. Curitiba, v. 9, n. 2, p. 173-192, 2017.

MEINICKE, D. **O medo na gerência**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MENDONÇA, J. M. B., SANTOS, M. A. F., PAULA, K. M. Assédio moral no trabalho: estado da arte e lacunas de estudos. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 100, p. 38-55, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n100.4399> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research in Practice: Examples For discussion and Analysis**. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass, 2002.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass, 1991.

MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinho de Ventos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MORAES, I. C. **Aprendizagem de gestores sobre suas práxis de estratégia: um estudo qualitativo em uma organização produtora de álcool do Estado de Pernambuco**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NOBRE, M. Cashback em condomínios e outras tendências para 2023. **Exame**, 18 de jan. de 2023. Disponível em: <https://exame.com/bussola/cashback-em-condominios-e-outras-tendencias-para-2023> . Acesso em: 12 de fevereiro, 2024.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. Prevenção e desenvolvimento de uma política anti-assédio moral no trabalho. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: http://www.assediomoral.ufsc.br/files/2012/10/2012_GPR2318.pdf . Acesso em: 29 de maio, 2023.

NUNES, T. S.; TOLFO, S.; ESPINOSA, L. M. C. Workplace Bullying: The Workers Understanding About Violence. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 2, p. 205, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i2.629> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

OLIVEIRA-SILVA, L.; PORTO, J. Bem-estar subjetivo e florescimento no trabalho: o impacto da realização profissional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 1, p. 1-25, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210117> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

PAIVA, K.; PEREIRA, J.; SANTOS, J.; GUIMARÃES, L. Shedding light on hidden violence: Harassment in brazilian organizations. **Revista Reuna**, v. 26, n. 3, p. 54-75, 2021. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1277> . Acesso em: 12 de fevereiro, 2024.

PYRKO, I.; DORFLER, V.; EDEN, C. Communities of practice in landscapes of practice. **Management Learning**, v. 50, n. 4, p. 482-499, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507619860854> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

RAMALHO, P. P. **A relação entre o discurso da resiliência e o assédio moral nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador (UNIFACS), Salvador, 2018.

RAYNER, Charlotte; LEWIS, Duncan. Managing workplace bullying: the role of policies. In: Einarsen, s., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L (Eds.). **Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research and practice**. 2ª ed. Londres: Taylor & Francis, 2011.

REVANS, R. W. **Developing effective managers**. Londres: Longman, 1983.

REYNOLDS, M. Wild frontiers—Reflections on experiential learning. **Management Learning**, v. 40, n. 4, p. 387-392, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507609335848> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

RIBAS, J. M. B. Teoría de las relaciones laborales: fundamentos. En: Ribas, J. M. R., Tomás, M. J. E., Durán, C. G. & Artilles, A. M. **Teoría de las relaciones laborales**. Barcelona: UOC, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A. C. V.G. A diferenciação entre assédio moral e assédio sexual e suas repercussões no Direito do Trabalho. **Conteúdo Jurídico**, 10 de nov. de 2017. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/50994/a-diferenciacao-entre-assedio-moral-e-assedio-sexual-e-suas-repercussoes-no-direito-do-trabalho> . Acesso em: 12 de fev. de 2023.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas Instituições de Ensino Superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua

ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-39518275> . Acesso em: 12 de fev. de 2023.

ROSANDER, M., SALIN, D., BLOMBERG, S. The last resort: Workplace bullying and the consequences of changing jobs. **Scandinavian Journal of Psychology**, 63, 124–135, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/sjop.12794> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

SALIN, D. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. **Scandinavian journal of Management**, v. 24, n. 3, p. 221-231, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.004> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

SCHÖN, D. M. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. Estados Unidos: Basic Books, 1983.

SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 26-52, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000600003> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

SILVA, J. B.; BARBOSA, A. S. Os custos do assédio moral e sexual para as carreiras corporativas de mulheres. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 9, n.3, p. 49-66, 2023.

SINDICONET. Nova ação do CRA-SP orienta administradoras de condomínio. **Sindiconet**, 20 de ago. de 2021. Disponível em: <https://www.sindiconet.com.br/informese/nova-acao-do-crasp-noticias-administracao> . Acesso em: 12 de fevereiro, 2024.

SOARES, L. R.; VILLELA, W. V. O assédio moral na perspectiva de bancários. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 203-212, 2012.

SPANELLIS, A.; PYRKO, I.; DORFLER, V. Gamifying situated learning in organisations. **Management Learning**, v. 53, n. 3, p. 525-546, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/13505076211038812> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

STORTI, A. A.; DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Gestão de Pessoas e ações de prevenção do assédio moral: os casos de duas Cooperativas Agropecuárias do Paraná. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 1, p. 71-100, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v8i1.504> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

TAMKIN, P.; BARBER, L. **Learning to manage**. Londres: Ikon Office Solutions, 1998.

TELLES, R.A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **RAUSP Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TUCKER, L. J.; WILLIAMS, P. E. Abrasive leaders who changed: learning from their experience. **Personnel Review**, v. 50, n. 7/8, p. 1632-1646, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0507> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 821-851, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395141446> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

VINCE, R. et al. Finding critical action learning through paradox: The role of action learning in the suppression and stimulation of critical reflection. **Management Learning**, v. 49, n. 1, p. 86-106, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507617706832> . Acesso em: 29 de maio, 2023.

.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Vitória, 04 de dezembro de 2023.

Prezado(a) Senhor(a),

Davi Faiad Bottini, meu orientando de mestrado, está realizando uma pesquisa sobre os processos de aprendizagem gerencial relacionados à prevenção ao assédio moral, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cuja fase de coleta de dados ocorrerá em formato de entrevista com duração de aproximadamente 60 minutos, com cada um dos oito gerentes selecionados em sua empresa. Através do referido instrumento, o pesquisador procurará entender as experiências de cada gerente durante situações relacionadas a assédio moral.

As informações obtidas serão totalmente confidenciais. A fim de conduzir a pesquisa, solicito a sua participação nesta entrevista, que será posteriormente transcrita e submetida à sua apreciação. Agradecendo antecipadamente a atenção de V.Sa., despeço-me,

Atenciosamente,

Prof. Dr. Rubens de Araujo Amaro



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este termo tem por objetivo esclarecer a natureza da pesquisa da qual você participará, seus objetivos, métodos, benefícios, riscos e incômodos que possa acarretar, além de garantir a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

A pesquisa está sendo realizada no Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Esta pesquisa tem por objetivo compreender a aprendizagem gerencial dos gerentes relacionada à prevenção ao assédio moral nas organizações. Para tanto, utilizar-se-á a metodologia qualitativa, para abordar o fenômeno da aprendizagem e as experiências com assédio moral, de forma a poder descrevê-las e compreender os seus significados. A coleta de dados será realizada através de entrevistas, que ocorrerá virtualmente, em data e hora que melhor lhe convier. Estas entrevistas serão posteriormente transcritas, analisadas e discutidas com base na literatura.

Não haverá riscos pessoais envolvidos nessa pesquisa e será garantida a confidencialidade das informações coletadas, através de seu anonimato. Os dados serão analisados em conjunto com os de outros informantes, não sendo divulgadas as suas identidades.

Nesta pesquisa não haverá despesas pessoais para os participantes, em qualquer fase do estudo. Ressalta-se que, também, não haverá compensação financeira relacionada à participação dos sujeitos na pesquisa. Será seu direito ter informações atualizadas sobre o andamento da pesquisa. O pesquisador se compromete a esclarecer qualquer dúvida que você possa ter durante qualquer etapa da pesquisa.

Você poderá entrar em contato com o pesquisador para esclarecimentos pelo email davibottini@gmail.com e pelo telefone (27) 99848-2099. O orientador desta pesquisa é o Prof. Dr. Rubens de Araujo Amaro, professor do Programa de Pós-Graduação em Administração / PPGAdm e que pode ser contatado pelo email amaroeduc@yahoo.com.br. O termo a seguir, uma vez assinado, indica o seu consentimento para o pesquisador utilizar os dados coletados nas entrevistas apenas para fins desta pesquisa. Será garantida a liberdade da retirada de tal consentimento a qualquer momento da execução desta pesquisa.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO:

Acredito ter sido suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa a ser realizada. Eu, _____, discuti com Davi Faiad Bottini sobre a minha decisão em participar de sua pesquisa. Ficaram claros para mim quais são os propósitos e os procedimentos do estudo, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro, também, que minha participação é isenta de despesas e que minhas atividades não serão prejudicadas com a pesquisa.

Concordo, voluntariamente, em participar deste estudo, cedendo os direitos de uso das entrevistas que eu vier a conceder. Estou ciente de que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento durante a realização desta pesquisa e que minha contribuição na mesma não acarretará penalidades, prejuízo ou perda de quaisquer benefícios profissionais que eu possa ter adquirido ao longo do tempo.

Assinatura do sujeito de pesquisa.

Local:

Data: / / .

----- *Somente para o responsável do projeto* -----

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito para a participação neste estudo.

Assinatura do responsável pelo estudo

Local:

Data: / / .

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES

Objetivo geral: Compreender as formas da aprendizagem gerencial relacionadas à prevenção do assédio moral nas organizações.

Objetivos específicos:

- A) Entender o **impacto do assédio moral** na carreira dos gerentes;
- B) Descrever as **formas como os gerentes aprendem** a prevenir o assédio moral;
- C) Descrever as **estratégias de prevenção** ao assédio moral adotadas pelos gerentes.

A) Impacto do assédio moral:

1. O que você entende por Assédio Moral? O que diferencia o assédio moral de outras formas de agressão no ambiente de trabalho?
2. Você poderia descrever exemplos de situações de assédio moral que você presenciou ou vivenciou, envolvendo você ou outra pessoa no trabalho?
3. Como essa situação te afetou pessoalmente e profissionalmente?

B) Formas como os gerentes aprendem:

4. Você pode dar exemplos de situações em que você aprendeu sobre assédio moral e prevenção? Ex: palestras, treinamentos, ou mesmo as situações vividas.
5. Quais dentre essas situações foi a mais importante no seu aprendizado sobre assédio moral e prevenção? Por quê?
6. Considerando o que você sabe sobre assédio moral e prevenção, como acredita que tenha aprendido? Você poderia me dar alguns exemplos dessas aprendizagens?

C) Estratégias de prevenção:

7. Em sua opinião, o que você acredita que seja eficaz para a prevenção ao assédio moral (na empresa / em qualquer lugar)?
8. Você poderia dar exemplos de como você enxerga essa prevenção acontecendo dentro da organização?
9. Você poderia dar exemplos de alguma ação sua de prevenção (ou de outro gestor)?
10. Em alguma das situações que você vivenciou ou presenciou, tem alguma coisa que se pudesse - teria feito diferente, para prevenir aquela situação?
11. Do alto da sua experiência profissional, que dicas você daria a novos gestores para que aprendessem sobre como prevenir assédio moral?

Pós-roteiro:

- Teve alguma coisa que não perguntei e você gostaria de comentar?