

**VIOLÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO: PONDERAÇÕES
TEÓRICAS**
*VIOLENCIAS EN EL AMBIENTE DE TRABAJO: PONDERACIONES
TEÓRICAS*
VIOLENCE IN THE WORKPLACE: THEORETICAL CONSIDERATIONS

<http://dx.doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30176960>

**Juliana Moro Bueno Mendonça^{1,2}, Marcus Vinicius Soares Siqueira¹,
Marcelo Augusto Finazzi Santos¹ e Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros³**

¹ Universidade de Brasília, Brasília/DF, Brasil

² Université du Québec à Montréal, Montréal/Québec, Canada

³ Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia/MG, Brasil

RESUMO

Neste artigo teórico, tem-se como objetivo analisar as diferenças e possíveis sobreposições conceituais a respeito de tipologias de violências no trabalho, as quais são cada vez mais sutis. A reflexão crítica sobre o trabalho de Hershcovis (2011) nos instigou a pensar nas diferenciações entre as tipologias de violência, visando sua compreensão a partir de modelos que se aproximam de uma visão mais complexa e realística das interações sociais (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, Kabat-Farr, Magley, & Nelson, 2017; Leymann, 1996; Vasconcelos, 2015). Os principais resultados consistem na identificação de dois riscos potenciais para a compreensão do tema: (a) a aglutinação dos conceitos, o que prejudica avanços teóricos e tratamentos específicos no trabalho; e (b) o isolamento dos tipos em silos, o que contribui para a perda de avanços alcançados em outros domínios. Ainda, postula-se a necessidade de vislumbrar as diversas tipologias de violências em um *continuum* conforme o contexto social.

Palavras-chave: tipos de violências; escalada da violência; organização do trabalho.

RESUMEN

En este artículo teórico, el objetivo es analizar las diferencias y posibles superposiciones conceptuales respecto a tipologías de violencias en el trabajo, las cuales son cada vez más sutiles. La reflexión crítica sobre el trabajo de Hershcovis (2011) nos instigó a pensar en las diferenciaciones entre las tipologías de violencia, apuntando a su comprensión a partir de modelos que se aproximan a una visión más compleja y realista de las interacciones sociales (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, Kabat-Farr, Magley, & Nelson, 2017; Leymann, 1996; Vasconcelos, 2015). Los principales resultados consisten en la identificación de dos riesgos potenciales para la comprensión del tema: (a) la aglutinación de conceptos, que perjudica avances teóricos y tratamientos específicos en el trabajo; y (b) el aislamiento de los tipos en silos, lo que contribuye a la pérdida de avances en otros ámbitos. Además, se postula la necesidad de vislumbrar las diversas tipologías de violencias en un continuo, según el contexto social.

Palabras clave: tipos de violencias; escalada de la violencia; organización del trabajo.

ABSTRACT

In this theoretical article, the objective is to analyze the differences and possible conceptual overlaps regarding typologies of violence at work, which are increasingly subtle. The critical reflection on the work of Hershcovis (2011) instigated us to think about the differences between the typologies of violence, aiming at their understanding from models that approach a more complex and realistic view of social interactions (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, Kabat-Farr, Magley, & Nelson, 2017; Leymann, 1996; Vasconcelos, 2015). The main results are the identification of two potential risks to the understanding of the theme: (a) the agglutination of concepts, which harms theoretical advances and specific treatments at work; and (b) the isolation of types in silos, which contributes to the loss of progressions that reached other domains. Still, it postulates the need to glimpse the different typologies of violence in a *continuum* according to the social context.

Keywords: mistreatment at work; escalation of violence; organization of work.

Introdução

O termo *mistreatment* tem sido utilizado como metáfora para abarcar vários tipos de agressões (Hershcovis, 2011). A tradução para esse termo seria maus-tratos, todavia, para evitar uma conotação física, pois refere-se a questões mais veladas, optamos por utilizar a expressão “tipologias de violências”, expressando, assim, as várias formas conhecidas e pesquisadas de violências no trabalho, como, por exemplo, o assédio moral e o assédio sexual.

Sem distinguir esses tipos de violências, visto que, para cada forma, há um conjunto de comportamentos agressivos operando, corre-se o risco de interpretar erroneamente o estágio das violências que dominam determinado ambiente de trabalho, e, com isso, a elaboração de estratégias para prevenção, mediação, intervenção e apoio à vítima é prejudicada, como, também, falhas gerenciais podem ser encobertas.

Seguindo essas preocupações, nosso objetivo neste artigo teórico é analisar as diferenças e possíveis sobreposições conceituais a respeito de alguns tipos de violências na esfera do trabalho, mostrando potenciais implicações acadêmicas e práticas. O artigo representa, portanto, uma base de apoio para futuras pesquisas empíricas, através de uma sistematização teórica única em âmbito nacional.

Como exemplo dessa relevância, apresentamos a tipologia de violência denominada assédio moral, a qual pode partir de microviolências (chamadas de incivildades, falta de polidez, de respeito) e escalar (em frequência, por exemplo, ao longo do tempo), abrindo espaço para outros comportamentos agressivos (Andersson & Pearson, 1999; Foulk, Woolum & Erez 2016; Leymann, 1996). No Brasil, não há ainda pesquisas empíricas sobre incivildade, tema investigado há mais de 15 anos internacionalmente (Cortina et al., 2017). Dessa forma, falta compreender, a partir da reunião de modelos teóricos, a dinamicidade dos comportamentos agressivos.

O que podemos dizer é que há um imenso trabalho a ser feito, e, de maneira colaborativa, ele pode avançar. A décima primeira conferência sobre assédio moral no trabalho (*International Conference on Workplace Bullying and Harassment Bullying – IAWBH*) é um exemplo de um esforço mundial que reúne aproximadamente 200 pesquisadores de mais de 30 países, para discutir e apresentar soluções para um problema longe de ser simplista. Em 2018, a proposta dessa conferência é discutir o tema em um mundo repleto de mudanças, de crises políticas, econômicas, migratórias etc.

Portanto, uma discussão sistematizada teórica, como a proposta neste artigo, é urgente e necessária, uma vez que não podemos colocar no mesmo “balaio” diferentes tipologias de violências. Mais do que esclarecer terminologias (apesar dos cuidados nas traduções terem sido objeto de reflexão), precisamos discutir os fenômenos de modo a estreitar os laços entre diferentes ciências, quais sejam a Psicologia, a Sociologia, a Administração e outras. O conjunto de leituras que subsidiam este artigo é fruto de um projeto de pesquisa mais amplo, tendo os pesquisadores utilizado as bases de dados: *ABI/INFORM Collective*, *Business Source Complete*, *Emerald*, *SAGE Journals Online*, *Spell* e do sistema agregador de publicações *ProQuest* para busca de trabalhos científicos.

O trabalho segue estruturado em três partes: ponderações sobre o uso dos termos violência e agressão; definições e diferenciações sobre diferentes formas de violências no ambiente de trabalho; e dinamicidade do processo de escalada da violência, compreendendo o mal-estar a partir de um *continuum*. Por fim, apresentamos as nossas conclusões.

Violência e agressão: ponderando os usos dos termos

A definição básica de violência pautada na Psicologia, de acordo com Anderson e Bushman (2002), diz que toda violência é uma agressão, no entanto, muitos casos de agressão não são violentos. A violência ainda pode causar um dano extremo, como, por exemplo, um assassinato. Já a agressão humana abarca qualquer comportamento direcionado a outro indivíduo com o intuito de causar-lhe dano. Por outro lado, esse indivíduo é motivado para evitar o comportamento agressivo recebido.

A respeito das diferenças entre violência e agressão, Baron (2004) explica que a violência se refere a casos mais intensos de agressão (física/ativa/direta). Para entender melhor essa categorização das agressões, é preciso retomar a classificação feita por Buss (1961), para quem a agressão varia em três dimensões: física-verbal, ativa-passiva (nesse caso, o dano é produzido por uma ação ou falta de ação) e direta-indireta (ou seja, causa dano direta ou indiretamente à vítima).

Adotando uma perspectiva crítica, Berlingieri (2015) defende uma definição expandida sobre violência no âmbito do trabalho, relacionando-a a uma forma processual que abarca não apenas atos físicos, mas, de igual forma, aspectos emocionais, psicológicos, econômicos e sociais. A ideia de um *continuum* expressa a consciência de não existir limites

claros que separam as diversas formas de violência, ou seja, elas são inter-relacionadas, mas não de maneira hierárquica.

O *World Report on Violence and Health - WRVH* apresenta a definição da Organização Mundial da Saúde sobre violência como “o uso intencional da força física ou poder, em ameaça ou na prática, contra si próprio, outra pessoa, ou contra um grupo ou comunidade, que resulte ou tenha uma alta probabilidade de resultar em ferimento, morte, dano psicológico, subdesenvolvimento ou privações” (WHO, 1996 como citado em Dahlberg, & Krug, 2002, p. 5). Nesse entendimento, a violência também inclui ameaças, intimidações e negligências, independentemente do resultado produzido.

Na sociedade de consumo, caracterizada por um narcisismo exacerbado (Bauman & Donskis, 2014), a violência se assenta a partir de novos valores, como, por exemplo, o consumismo e o individualismo (Faria & Meneghetti, 2007). É nesse contexto que as práticas violentas no ambiente de trabalho parecem cada vez mais naturalizadas, e uma postura crítica parece ser refém da própria sobrevivência econômica.

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

Essa dominação simbólica pode ser percebida nos diversos mecanismos de controle da subjetividade e quando o indivíduo é coisificado e considerado um mero recurso ou “um capital que convém tornar produtivo” (Gaulejac, 2007, p. 28), ampliando-se o espaço para a perversão da gestão e para a ocorrência das mais variadas formas de violência em âmbito organizacional.

As fontes de violência no âmbito do trabalho podem ser a gestão perversa, com as políticas de enxugamento, precarização das condições de trabalho, clima de ameaça e desemprego, aumento da produtividade a qualquer custo, incremento de ideologias totalitárias e uso da dominação simbólica (Martins, Moraes, & Lima, 2010).

O que se vê são duas faces da gestão entrelaçadas: de um lado, a gestão técnica, voltada à produtividade máxima a qualquer custo, resultando em acidentes, adoecimentos e mortes; e, de outro, a gestão da subjetividade, do discurso sedutor e da servidão voluntária (Araújo, Calgaro, Siqueira, & Fernandes,

2010). Por trás do discurso proferido no contexto da ideologia gerencial característica dos tempos atuais, há jogos de poder e desejos manifestos (Siqueira, 2009), de forma que a sedução organizacional pode desencadear uma crise de identidade no sujeito, representando frustrações pela perda do espaço da fala, da análise crítica e do conflito positivo que gera mudança.

O desafio, portanto, se encontra na investigação das camuflagens por trás das violências que, muitas vezes, são negadas ou mesmo naturalizadas. Apesar de o termo violência ser usado como sinônimo de agressão, esse representa, em muitos casos, o sentido de violência não física, mas, também, procura abarcar de maneira interligada as várias esferas (social, política, econômica) que promovem a violência no trabalho. Trata-se de uma violência silenciosa (Martins et al., 2010) marcada pela dominação simbólica, a qual é explicada por Bourdieu:

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

Ainda nesse contexto, ocorrem as alegações de inocência que, conforme Gay (1995, p. 66), ao longo da história das sociedades, passaram a representar “uma licença de caça para uma agressiva cultura de negócios”. As desculpas forjadas são subsídios de práticas insidiosas vinculadas aos paradigmas administrativos e tecnológicos, que revelam sua força e especialização ao longo dos séculos. A esse respeito, Bauman (2001, p. 245), citando Pierre Bourdieu, explica a omissão como cumplicidade: “nada é menos inocente, lembra Bourdieu, que o *laissez-faire*. Observar a miséria humana com equanimidade, aplacando a dor da consciência com o encantamento ritual do credo ‘não há alternativa’, implica cumplicidade”.

Formas de violências no trabalho: definições e diferenciações

Diversas formas de violências que violam o respeito no trato interpessoal na esfera do trabalho têm sido alvo de pesquisas, e, algumas delas, como, por exemplo, incivilidade, assédio moral, abuso do superior de nível hierárquico, conflito interpessoal e *social undermining* (minar o sujeito socialmente), foram objeto do estudo de Hershcovis (2011), que procurou diferenciá-las. Contudo, cabe ponderar essas

diferenciações, compreendendo também possíveis sobreposições. Adicionamos nessa discussão a tipologia de assédio sexual e a incivildade seletiva. Ademais, é fundamental um olhar dinâmico para essas formas de violências, ou seja, entendê-las dentro de um *continuum* nas relações interpessoais no trabalho.

É possível dizer que o abuso de um superior de nível hierárquico inclui-se na definição de assédio moral, tendo em vista a direção descendente (chefe para subordinado). Todavia, um aspecto diferenciador dos tipos de violência seria a variável “intenção” (intuito de ferir o outro), que nem sempre está presente no processo de assédio moral, como ponderam Soares e Oliveira (2012). Salin (2003) ainda argumenta que a intencionalidade do ato negativo pelo agressor se atrela à percepção subjetiva da vítima.

Já Piñuel y Zabala e Oñate Cantero (2002) definem a intencionalidade dos atos (comportamentos agressivos) do agressor. Tal consideração vai ao encontro da proposição nacional de Freitas, Heloani e Barreto (2008). Vasconcelos (2015, p. 825) esclarece que o conjunto de comportamentos agressivos que compõem o assédio moral interpessoal “produzem microtraumatismos, os quais, somados, configuram o dano. Significa dizer que o assédio moral é gradativo, processual, pressupondo investidas continuadas por parte do assediador, esvaziando o sentido atribuído à experiência social do trabalho”.

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

A respeito dos atos negativos serem percebidos pela vítima ou haver intenção da ação por parte do agressor, no caso de assédio moral, Einarsen (2000) explica que essas afirmações devem ser atreladas à pesquisa empírica, já que não é possível generalizar as situações. Essa ponderação vai de encontro às considerações clássicas da psicologia sobre as definições de agressão e agressão no ambiente de trabalho (Baron, 2004).

A questão da intenção do dano, na prática, representa uma verdadeira “caixa de Pandora”, pois se trata de um elemento privado que não é diretamente observado pelos outros, ou seja, é muito difícil de ser comprovada por intermédio de provas físicas, sendo a prova testemunhal um fator preponderante, bem como laudos médicos (Valadão & Bueno Mendonça, 2015).

Em outros casos, o próprio agressor identifica o assédio moral como prática natural de gestão (Valadão & Bueno Mendonça, 2015). Ainda, a vítima, em certas situações, procura racionalizar o problema na tentativa de “aliviar” sua dor, tentando, por exemplo, minimizar as dificuldades interpessoais, justificando comportamentos agressivos como “triviais” (Lewis, 2006). Rodrigues e Aaltonen (2013) acrescentam que a vítima tem dificuldade de se defender em função de, pelo menos, três razões: (a) posição hierárquica, envolvendo um descompasso de poder percebido ou real; (b) em detrimento de uma questão física e/ou psicológica; ou (c) por variáveis econômicas.

Dessa forma, a saída imprescindível é considerar de maneira profunda o contexto que envolve o mal-estar no trabalho, a fim de não enxergar o problema apenas de maneira dual (agressor e vítima), negligenciando as responsabilidades organizacionais e não observando o impacto social da questão. Einarsen, Mykletun, Einarsen, Skogstad e Salin (2017), por exemplo, ressaltam que sistemas formais e informais contra comportamentos antiéticos, como o assédio moral, precisam existir para reduzir o estresse oriundo dos conflitos interpessoais, a fim de evitar a escalada da violência.

Pensando em escalada da violência, cabe dizer que o assédio moral compreende diversas direções (Einarsen, 2000), quais sejam: descendente, ascendente, horizontal, mista e externa (clientes, fornecedores ou a população em geral) ou inter-relacional (Vasconcelos, 2015). Nesse sentido, os impactos negativos em ser vítima ou testemunha se proliferam, tendo em vista os múltiplos papéis exercidos extramuros organizacionais (Valadão & Bueno Mendonça, 2015).

Além disso, é fundamental reconhecer que as mudanças nas formas de organização do trabalho também trazem mudanças nos comportamentos, potencializando o surgimento de novos atos agressivos. Jeanneau (2014) amplia as categorias de assédio moral propostas por Leymann (1996), a saber: (a) recusar comunicação; (b) isolar a vítima socialmente (recusar-se em saudar a vítima, até mesmo olhá-la, isolá-la espacialmente das pessoas, isolá-la de atividades sociais dentro da empresa); (c) desconsiderar a vítima (fazer a vítima perder

a confiança em si mesma, ridicularizar e humilhar o alvo); (d) desacreditar a vítima de seu trabalho (oferecer à vítima tarefas humilhantes, inferiores ou superiores às suas competências); (e) comprometer a saúde da vítima (por exemplo, transferi-la para local impróprio de trabalho); com o acréscimo das seguintes: (f) infantilização do alvo (a vítima se sente envergonhada e culpada diante dos atos agressivos que recebe; a vítima é tratada como criança, o agressor controla excessivamente as tarefas do alvo); (g) invisibilidade da vítima (falta de reconhecimento e de consideração); e (h) dupla vitimização. Ou seja, a vítima, além do assédio moral, sofre muitas vezes pela burocracia de um processo administrativo que empreende para comprovar o assédio, e pela desconfiança dos outros.

Na sequência, à luz das análises de Hershcovis (2011), é possível dizer que as ações para minar socialmente o sujeito são táticas frequentes dentro dos casos de assédio moral. Já os conflitos interpessoais não se aproximam diretamente das outras tipologias elencadas, pois são atos explícitos e debatidos, ou seja, um ato negativo, por si só, não pode ser considerado como assédio moral; por outro lado, um conjunto de atos negativos direcionados à vítima, de maneira sistemática e em longo prazo, sim. Porém, é necessário ressaltar que um conflito inicial pode abrir brecha para uma retaliação mais intensa, culminando em um quadro de assédio. Isso quando os conflitos funcionais, de ideias, seguem um curso disfuncional e se transformam em conflitos de emoções (Einarsen, 1999). Vasconcelos (2015, p. 847) acrescenta que estes últimos, quando atrelados a uma gestão inadequada, “culminam em confrontos desregrados e amorais”.

Observa-se, por conseguinte, que a diferença que faz mais sentido, como argumentado por Hershcovis (2011), é a incivildade, que consiste em “atos rudes, condescendentes e de ostracismo que violam as normas de respeito do local de trabalho” (Cortina et al., 2017, p. 299).

Interessante mencionar a pesquisa inédita de Marchiondo, Cortina e Kabat-Farr (2018). As autoras mostram que a percepção da vítima sobre intenção do instigador (que comete o ato incivil) pode mostrar caminhos não só negativos, mas também positivos. Isso porque um comportamento incivil (microviolência) é aberto à ambiguidade de interpretações. Essa pesquisa apontou que, quanto mais a vítima perceber a intenção do instigador em prejudicá-la e magoá-la, mais essa se sentirá negativamente afetada pelos atos incivis. Todavia, se a vítima avaliar o comportamento incivil do instigador como não intencional, será mais propensa a desenvolver oportunidades para crescimento e aprendizagem, explicitadas através de frases como: “[o incidente incivil] só me fez ficar mais determinada para resolver o problema”; e, por fim, a vítima pode ter uma avaliação neutra face a um ato incivil, dizendo, por exemplo: “isso realmente não me incomoda” ou “eu não levo para o lado pessoal” (Marchiondo et al., 2018, p. 218).

A Tabela 1 explana o conceito de cada tipo de violência apresentada e enfatiza seus aspectos mais representativos. Dessa forma, agrupá-las todas em uma única categoria denominada *mistreatment* dificulta identificar as especificidades intrínsecas a cada patologia e, assim, propor alternativas para preveni-las e tratá-las.

Tabela 1. Resumo dos conceitos

Termo	Definição conceitual	Aspectos em Destaque	Referências
Assédio moral	“o assédio moral caracteriza-se por atos negativos (diretos ou indiretos) empreendidos por um ou mais indivíduos , de maneira sistemática e de longo prazo, a uma ou mais vítimas , envolvendo um desequilíbrio percebido de poder (não apenas no sentido formal), resultando em graves danos psicológicos (e, às vezes, até físicos) para a(s) vítima(s)”	*É um processo longo e recorrente. *A intencionalidade do ato negativo não é consenso, mas implica danos (para a vítima, o grupo, a organização e a sociedade). *A direção da agressão pode ser ascendente, descendente, horizontal ou mista. *Há um desbalanceamento de poder (formal ou informal) entre o agressor e a vítima	Valadão e Bueno Mendonça (2015, p. 22)

Assédio sexual	“Todas as ações e práticas que emanam de uma pessoa ou de um grupo de pessoas no trabalho, que atingem um ou mais trabalhadoras e trabalhadores, de forma repetida e indesejável. Consciente ou inconsciente, essas ações têm o efeito de humilhar, fender ou angustiar a pessoa em causa. Elas podem interferir no cumprimento das tarefas no trabalho ou criar um ambiente de trabalho nefasto. O assédio sexual inclui comentários ou ações associadas com o sexo de uma pessoa, ele concentra sua atenção na sexualidade da pessoa, e não no seu papel de trabalhadora ou de trabalhador.”	*O fenômeno pode ocorrer uma vez (de forma mais diretiva, como passar a mão na perna da pessoa) ou se acumular através de insinuações ofensivas	Hadjifoutiu citado por Cockburn (1991, p. 139)
Minar o outro socialmente	Comportamento que tem a intenção de impedir (minar), ao longo do tempo, o outro de ter a habilidade para estabelecer e manter relações interpessoais positivas	*É intencional. *Prejudica de modo específico os relacionamentos, a reputação e o sucesso relacionado ao trabalho	Duffy, Ganster e Pagon (2002)
Supervisão abusiva	Comportamentos verbais e não verbais hostis, excluindo contato físico	*Relação da agressão ascendente	Tepper (2000)
Comportamento contraprodutivo no trabalho	Comportamentos praticados por trabalhadores para agredir diretamente a organização (exemplos: roubo, sabotagem, diminuição do esforço para cumprir tarefas) ou seus membros (exemplos: recusa em cooperar, abuso verbal, agressão física)	*Voltado para a relação interpessoal, mas, também, pode ter como intuito prejudicar diretamente a organização	Penney e Spector (2005)
Incivilidade no ambiente de trabalho	Comportamentos rudes e insensíveis que violam as normas estabelecidas pelo grupo de trabalho, os quais precisam ser analisados de acordo com a ótica dos agentes que interpretam (como vítima, agressor ou testemunha) os comportamentos dentro do contexto de trabalho. Cabe lembrar que uma mesma pessoa pode ser vítima e agressora, podendo os argumentos do comportamento vincularem-se não apenas a uma má conduta, mas também a uma resposta (comportamento incivil) a uma artimanha vivenciada (mesmo sendo aparentemente civil)	*Os atos incivis se frequentes prejudicam o clima de trabalho; pode haver volatilidade nos papéis em ser vítima, testemunha e agressor; trata-se de uma microviolência que pode abrir espaço para outras formas de violências	Bueno Mendonça (2017, p. 157)
Incivilidade seletiva	Os atos de incivilidade não são sempre gerais, ou seja, executados aleatoriamente; são, em muitos casos, expressões veladas de preconceito, como em relação a mulheres e a pessoas negras	*Entende-se que os atos incivis não são destinados aleatoriamente, mas ligam-se a preconceitos e estereótipos	Cortina (2008)

Outro cuidado é a aglutinação de conceitos distintos em pesquisas empíricas. Salin, Tenhiala, Roberge e Berdahl (2014), por exemplo, usam o termo *mistreatment* para agregar várias tipologias de violências, desde incivildades (microviolências) a outras formas mais graves de violência. Contudo, tal aglutinação pode representar um problema nas análises. Por exemplo, a reação do empregado será diferente para cada tipo de comportamento agressivo recebido, ademais, as violências podem escalar ao longo do tempo. Essa dinamicidade raramente tem

sido considerada nas pesquisas sobre o tema, mesmo sendo um aspecto relevante para a sua compreensão (Cole, Shipp, & Taylor, 2016)

A respeito das investigações empíricas na área, Hershcovis (2011) diz que a fragmentação do campo sobre os diferentes tipos de violências pode ter prejudicado o progresso nas pesquisas, e, ainda que as questões de pesquisas possam estar certas, as falhas podem estar ocorrendo no modo de respondê-las. Entretanto, a autora não examina as diferentes óticas

de estudo no campo. Samnani (2013), por outro lado, pondera que é preciso existir um balanceamento nas escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas, a fim de que distintas lentes paradigmáticas sejam empregadas.

Um exemplo da necessidade indicada por Samnani (2013) pode ser vista nas bibliometrias nacionais sobre assédio moral. Medeiros, Possas e Barros (2014) investigaram 15 artigos e revelam concentração nas abordagens crítico-dialética (6) e sistêmica (6). Bueno Mendonça, Santos e Moraes (artigo no prelo)¹, considerando estudos em Administração e em Psicologia Social, mostram que, dos 43 artigos encontrados sobre assédio moral, 27 são teórico-empíricos, 15 teóricos e um caso de ensino. Dos teórico-empíricos, 19 têm abordagem qualitativa, dois quantitativa e seis mistas, diferentemente da tendência internacional, cuja produção é composta de estudos quantitativos em sua maioria.

Assim, segundo Bueno Mendonça et al. (artigo no prelo), há uma carência por pesquisas que empreguem multimétodos e por estudos longitudinais. Os autores também alertam que os pesquisadores sobre o tema se concentram no eixo centro-sul, sendo necessário ampliar os estudos em outras regiões no Brasil, bem como diversificar os contextos de trabalho, considerando os distintos níveis hierárquicos nas organizações. Ainda, pesquisas que dão voz às testemunhas e aos agressores são raras (Bueno Mendonça et al., artigo no prelo). Curioso observar que carências maiores são vistas sobre pesquisas empíricas a respeito de assédio sexual no trabalho no Brasil. No portal Capes, por exemplo, de 2008 a janeiro de 2018, é possível encontrar apenas 24 artigos em periódicos revisados por pares e 63 artigos sobre assédio moral.

Retomando o comentário de Hershcovis (2011) sobre as falhas nas respostas das questões propostas, pode-se pensar que o motivo seja não apenas a fragmentação dos constructos, como também, observam Cortina et al. (2017), as aglutinações incoerentes que inviabilizam processos de mediação e prevenção mais eficientes. Além disso, considerar os constructos em silos prejudica a consideração de aprendizados de uma temática para outra, transpondo as áreas de estudo.

Por exemplo, quando falamos em incivildades, também é preciso considerar o conceito de incivildade seletiva (vide Tabela 1), incluindo na discussão temáticas de gênero, raça, formação de estereótipos ligados à expressão de emoções etc. (Kabat-Farr, Cortina, & Marchiondo, 2016). Ou seja, é necessário relacionar os vários tipos de violências, considerando que alguns tipos são estudados há mais tempo do que

outros. Então, é fundamental utilizar esse histórico olhando para o presente, pensando em melhorias futuras. Portanto, os pesquisadores de violências no ambiente de trabalho, cada vez mais sutis, e entendidas do ponto de vista sociológico, não podem se esquivar do contexto social no qual as organizações estão imersas.

Processo dinâmico de escalada da violência

Os modelos a serem discutidos nesta seção (Cortina, 2008; Einarsen, 2005; Glasl, 1982; Leymann, 1996; Vasconcelos, 2015; Van de Vliert, 1998) mostram a importância da intervenção logo no início das ocorrências de incivildades, pois, caso contrário, os comportamentos agressivos tendem a uma escalada.

O assédio moral, por exemplo, conforme Einarsen (2005), é um processo gradual que segue em escalada ascendente e, em sua fase inicial, é representado por comportamentos rudes indiretos e discretos. O autor também explica que os comportamentos agressivos do tipo *dispute-related* referem-se a um conflito gerado pelo clima social áspero de trabalho.

Leymann (1996), ao descrever as fases do curso típico do psicoterror em seu modelo, já aclarava que a primeira fase abriga os conflitos mais velados, os “mal-entendidos”, configurando-se nas “faíscas” do que ainda não se pode caracterizar como assédio moral. Essas faíscas podem ser denominadas como incivildade, e trata-se de um conceito não neutro, como explica Cortina (2008), ao incorporar em seu modelo conceitual multinível a ação de fatores individuais cognitivos (categorização social e estereótipos) e afetivos (aversão aos externos ao grupo, emoções negativas não extremas, emoções voláteis e misturadas, como admiração e inveja, e reações mais ligadas aos sentimentos do indivíduo do que à razão), organizacionais (políticas adotadas, liderança, normas sociais internas) e sociais (tradições de discriminações, papéis sociais desiguais, assimetria de poder).

Ainda, é salutar evidenciar a lógica da escalada do conflito pelo modelo de Glasl (1982) e, em seguida, discutir o modelo de Van de Vliert (1998) de escalada e desescalada de conflito. Esses modelos ofertam uma visão processual do curso da violência no trabalho, agregando, a partir do segundo modelo, uma parte estrutural. Uma releitura desses modelos vinculados ao *continuum* de violências oferece lições a serem extraídas.

O modelo de Glasl (1982) é composto por nove estágios separados por limites entre uma fase e outra, ou seja, “pontos sem retorno” (e para retornar é preciso esforços e recursos adicionais segundo o autor). A fase I

é composta de três estágios: (a) tentativa de cooperação e incidência de erros acidentais geram tensões e atritos; (b) polarização e estilos de debate: cada indivíduo do grupo trabalha de maneira cooperativa para resolver problemas em comum e de maneira competitiva em prol de defender sua posição social e suas convicções; (c) ações, não palavras: a atenção entre as partes muda do significado da comunicação verbal para o significado da comunicação não verbal, em virtude da discrepância entre ambas. Nesse terceiro estágio as partes consideram que é uma questão de prestígio defender sua posição intelectual, a empatia reduz significativamente e problemas de interpretações errôneas agravam a escalada do conflito (Glasl, 1982).

Na fase II, também composta por três estágios, as imagens estereotipadas crescem, assim como a falta de confiança, a falta de respeito e o aumento da hostilidade. As partes não veem solução para o conflito, fixando-se apenas na ideia da importância de excluir o outro. Glasl (1982) afirma que, no quinto estágio, intervenções podem não ser bem-sucedidas. Todavia, elas podem ser muito mais efetivas no terceiro estágio, principalmente, e, também, no quarto.

A última fase é composta pelos seguintes estágios: (g) sistemáticas campanhas destrutivas contra uma possível represália da outra parte: nesse estágio, a intenção em causar dano ao outro é predominante; (h) ataques contra a energia do inimigo; (i) total destruição e suicídio. Diante desse processo, o autor faz um alerta: “o diagnóstico correto do nível de escalada é altamente relevante para selecionar um curso apropriado para a ação de uma terceira parte” (Glasl, 1982, p. 131).

Outro modelo que se alinha à discussão é o de Van de Vliert (1998), que aborda as várias etapas do desenvolvimento de conflitos interpessoais. A partir de condições antecedentes, como, por exemplo, um estilo de liderança autoritária, um conflito pode se desenvolver e há comportamentos que o fazem escalar ou desescalar (reduzir), de maneira espontânea, ou seja, por um reflexo inconsciente, como negar a ocorrência de um mal-estar no trabalho ou de modo estratégico. Neste último caso há um plano consciente para intensificar ou reduzir o conflito com base no nível de frustração.

Van de Vliert (1998) retoma o modelo de Glasl (1982) e explica que, na fase II, a interação entre as partes passa a ser um problema, e a cooperação se transforma em uma obstrução. No que tange a essa fase, Van de Vliert (1998) afirma que os comportamentos estratégicos são predominantes. Assim, para reduzir o conflito, é preciso atuar no nível da gestão, mudando uma condição antecedente negativa (como, por

exemplo, um estilo de liderança autoritária), como mostra o trabalho de Matthiesen, Aasen, Holst, Wie e Einarsen (2003).

Os modelos citados exemplificam a vivacidade e a complexidade do *continuum* de violências que podem ocorrer no ambiente de trabalho. Por esses motivos, é possível identificar as incivildades como potenciais bases da violência, as quais precisam ser contidas. O que não pode ocorrer é a naturalização de práticas agressivas e uma visão míope dual entre agressor e vítima, eximindo as responsabilidades organizacionais (Cortina et al., 2017; Valadão & Bueno Mendonça, 2015).

Portanto, a escalada da violência deve ser compreendida como um processo dinâmico, em que comportamentos e atitudes agem como forças para o surgimento de outras violências. Nesse entendimento, Vasconcelos (2015) explica a evolução do comportamento assediado em seu modelo mostrando que um fato unitário de baixa intensidade pode escalar para um fato unitário 2 de intensidade mediana, na sequência para um fato unitário 3 de intensidade superior até um fato unitário “n”; todavia, a autora não debate acerca de outros modelos, não apontando elementos estruturais e processuais ligados à reflexão sobre um *continuum* de violências no trabalho. Uma ponderação interessante da autora refere-se à estratégia do assediador, que “revela cautela e senso de autopreservação, testando e apurando sua abordagem” dentro do contexto de trabalho (Vasconcelos, 2015, p. 826).

Dessa maneira, como bem observa Vasconcelos (2015, p. 848), “a relação laboral é um elemento crucial ao desenvolvimento de uma nação, tanto do ponto de vista econômico como social”. Portanto, defendemos a importância de investimentos ligados à prevenção, pensando nas microviolências, a saber, as incivildades.

Considerações finais

Procuramos destacar a importância em evitar, por um lado, a aglutinação de conceitos relacionados ao processo de violências no trabalho em categoria única e, por outro, a segregação de processos que são dinâmicos, por natureza, em tipologias estanques, como se inexistisse interação entre os fenômenos. Essas duas situações exprimem pelo menos dois riscos, quais sejam: prejuízo aos avanços teóricos considerando as particularidades de cada tipologia de violência e dificuldade em realizar mediações e prevenções mais eficazes, pois não ponderar as diferentes tipologias de violências impede tratamentos

específicos no contexto do trabalho; e falta de inter-relações entre as diferentes áreas do conhecimento a respeito de violências no trabalho, deixando o campo menos frutífero, bem como a falta de extrair lições de determinadas tipologias de violências, investigadas há mais tempo.

Como proposição teórica, reunimos diversos modelos na terceira seção deste artigo, tecendo um diálogo entre os modelos e reinterpretando os mesmos pensando em um *continuum* de violências na rotina de trabalho. Com isso, apontamos como caminhos para futuras pesquisas a necessidade de proceder metodologicamente estudos empíricos que compreendam a dinamicidade dos comportamentos agressivos nas relações interpessoais no trabalho. Como foi mostrado, estudos longitudinais, por exemplo, são raros, e propostas utilizando multimétodos são escassas e precisam ser mais empreendidas a fim de oferecer diferentes ângulos de análise do mesmo objeto.

Na prática, no ambiente de trabalho, a linha pode ser tênue entre um limite de uma violência e o início de outra. Por esse motivo é importante considerar o processo de escalada da violência. Inclusive, sobreposições vão existir. Assim, para fins preventivos, é fundamental um olhar mais atento para a proliferação da incivildade no ambiente de trabalho, uma vez que essa microviolência pode apresentar uma força motriz para desencadear outras formas de violências.

Nota

- 1 Bueno Mendonça, J. M., Santos, M. A. F., & Paula, K. M. Assédio moral no trabalho: pesquisas internacionais, produção nacional e lacunas para estudos. *Revista Gestão e Regionalidade*.

Referências

- Anderson, C. A. & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27-51. doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135231.
- Andersson, L. & Pearson, C. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 2(3), 452-471. doi: 10.2307/259136.
- Araújo, J. N. G., Calgato, J. C. C., Siqueira, M. V. S., & Fernandes, M. I. A. (2010). Abordagem socioclinica da violência no trabalho. In A. M. Mendes (Org.), *Violência no trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica* (pp. 41-60). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Baron, R. A. (2004). Workplace aggression and violence: insights from basic research. In R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 23-61). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bauman, Z. & Donskis, L. (2014). *Cegueira moral: a perda da sensibilidade na modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Berlingieri, A. (2015). Workplace bullying: exploring an emerging framework. *Work, employment and society*, 29(2), 342-353. doi: 10.1177/0950017014563105.
- Bourdieu, P. (2011). *O poder simbólico* (15ª ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Bueno Mendonça, J. M. (2017). *A fagulha de um incêndio: a incivildade no ambiente de trabalho*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Buss, A. H. (1961). *The Psychology of Aggression*. New York: John Wiley.
- Cockburn, C. (1991). *In the way of women: men's resistance to sex equality in organizations*. London: Macmillan.
- Cole, M. S., Shipp, A. J., & Taylor, S. G. (2016). Viewing the interpersonal mistreatment literature through a temporal lens. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 273-302. doi: 10.1177/2041386615607095.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. doi: 10.5465/AMR.2008.27745097.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, F. (2017). Researching rudeness: the past, the present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299-313. doi: 10.1037/ocp0000089.
- Dahlberg, L. L. & Krug, E. G. (2002). Violence – a global public health problem. In E. G. Krug, L. L. Dahlberg, J. A. Mercy, A. B. Zwi, & R. Lozano (Eds.), *World report on violence and health* (pp. 1-21). Geneva: World Health Organization. Recuperado de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/42495/1/9241545615_eng.pdf.
- Dejours, C. (1999). Violence ou domination?. *Travailler*, 3, 11-29. Recuperado de http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/violence_domination_dejours.pdf.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351. doi: 10.2307/3069350.
- Einarsen, K., Mykletun, R. J., Einarsen, S. V., Skogstad, A., & Salin, D. (2017). Ethical infrastructure and successful handling of workplace bullying. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7, 37-54. doi: 10.18291/njwls.v7i1.81398.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27. doi: 10.1108/01437729910268588.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. doi: 10.1016/S1359-1789(98)00043-3.
- Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et La Santé - PISTES*, 7(3), 1-19. doi: 10.4000/pistes.3156.
- Faria, J. H. & Meneghetti, F. K. A. (2007). A Instituição da violência nas relações de trabalho. In J. H. Faria (Org.), *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais* (pp. 278-298). São Paulo: Atlas.
- Foulk, T., Woolum, A., & Erez, A. (2016). Catching Rudeness is Like Catching a Cold: the contagion effects low-intensity

- negative behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 50-67. doi: 10.1037/apl0000037.
- Freitas, M. E., Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- Gay, P. (1995). *O cultivo do ódio*. São Paulo: Schwarcz.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. B. J. Bomers & R. B. Peterson (Eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (pp. 119-140). The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Hershcovis, S. (2011). 'Incivility, social undermining, bullying...oh my!' A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519. doi: 10.1002/job.689.
- Jeanneau N. (2014). *Le Harcèlement psychologique au travail et l'état de stress post-traumatique: quand le travail nous traumatise*. Thèse de doctorat. Montréal: Université du Québec à Montréal, École de gestion.
- Kabat-Farr, D., Cortina, L., & Marchiondo, L. A. (2016). The emotional aftermath of incivility: anger, guilt, and the role of organizational commitment. *International Journal of Stress Management*, X(XX), 1-31. doi: 10.1037/str0000045.
- Lewis, S. E. (2006). Recognition of workplace bullying: a qualitative study of women targets in the public sector. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 16, 119-135. doi : 10.1002/casp.850.
- Leymann, H. (1996). *La Persécution au Travail*. Paris: Éditions du Seuil.
- Marchiondo, L. A., Cortina, L. M., & Kabat-Farr, D. (2018). Attributions and appraisals of workplace incivility: finding light on the dark side? *Applied Psychology: an International Review*, 67(3), 369-400.
- Martins, S. R., Moraes, R. D., & Lima, S. C. (2010). Sofrimento, defesa e patologia: o olhar da psicodinâmica sobre a violência no trabalho. In A. M. Mendes (Org.), *Violência no trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica* (pp. 19-39). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Matthiesen, S. B., Aasen, E., Holst, G., Wie, K., & Einarsen, S. (2003). The escalation of conflict: a case study of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 96-112. doi: 10.1504/IJMDM.2003.002491.
- Medeiros, C. R. O., Possas, M. C., & Barros, A. (2014). Análise epistemológica da produção bibliográfica sobre assédio moral no campo da administração. *Revista UNIFAMMA*, 13(2), 1-19. Recuperado de <http://revista.famma.br/unifamma/index.php/RevUNIFAMMA/article/view/110/77>.
- Penney, L. M. & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796. doi: 10.1002/job.336.
- Piñuel y Zabala, I., & Oñate Cantero, A. (2002). *La incidencia del 'mobbing' o acoso psicológico en el trabajo en España: resultados del barómetro cisneros II sobre violencia en el entorno laboral*. Recuperado de <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/mobbing-psicologico-barometro-cisneros-248449>
- Rodrigues, M. & Aaltonen, A. (2013). A reação ao assédio moral no ambiente de trabalho. *RECAPE – Revista Carreiras e Pessoas*, 3(1), 76-86. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/15440/11538>. doi: 10.20503/recape.v3i1.15440.
- Salin, D. (2003). *Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences*. Doctoral dissertation. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Salin, D., Tenhiala, A., Roberge, Marie-Élène, & Berdahl, J. L. (2014). 'I wish I had...': target reflections on responses to workplace mistreatment. *Human Relations*, 67(10), 1189-1211. doi: 10.1177/0018726713516375.
- Samnani, Al-K. (2013). Embracing new directions in workplace bullying research: a paradigmatic approach. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 26-36. doi: 10.1177/1056492612451653.
- Siqueira, M. V. S. (2009). *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. Curitiba: Juruá.
- Soares, A. & Oliveira, J. A. (2012). Assédio moral no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126), 195-202. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a02v37n126.pdf>
- Tepper, B. J. (2002). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi: 10.2307/1556375.
- Valadão V. & Bueno Mendonça, J. M. (2015). Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. *Cadernos EBAP.BR*, 13(1), 19-39. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/9022/40297>. doi: 10.1590/1679-39519022.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. J. Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 351-376). Hove: Psychology Press.
- Vasconcelos, Y. L. (2015). Assédio moral nos ambientes coporativos. *Cadernos EBAP.BR*, 13(4), 821-851. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000400010&lng=pt&tlng=pt doi: 10.1590/1679-395141446.

Agradecimento

À Agência de fomento, CAPES - Bolsa Processo BEZ 6765/15-7.

Submissão em: 13/03/2017

Revisão em: 19/12/2017

Aceite em: 31/01/2018

Juliana Moro Bueno Mendonça é doutora em Administração pela Universidade de Brasília (UNB) na área de gestão de pessoas e estudos organizacionais com estágio na Université du Québec à Montréal.

ORCID: [0000-0002-9025-5327](https://orcid.org/0000-0002-9025-5327).

Endereço: Campus Universitário Darcy Ribeiro, Prédio da FACE. CEP: 70910-900, Brasília, DF, UnB. Atualmente: Université du Québec à Montréal, na École des sciences de la gestion. 315, rue Sainte-Catherine Est, Montréal (Québec/Canada). CEP: H2X 3X2. E-mail: juliana_mbueno@hotmail.com

Marcus Vinicius Soares Siqueira é Pós-doutor em Sociologia Clínica e Psicologia (Laboratoire de Changement Social - Paris VII e Université Catholique de Louvain). Doutor em Administração de Empresas pela EAESP-FGV-SP e mestre em Administração Pública pela EBAPE-FGV-RJ. Professor da Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília - UnB.
<https://orcid.org/0000-0002-4787-7016>.
E-mail: marc-vs@uol.com.br

Marcelo Augusto Finazzi Santos é pesquisador da Universidade Corporativa Banco do Brasil, desenvolve projetos em gestão de pessoas e, de forma específica, realiza pesquisas sobre ética corporativa, ideologia gerencial, prazer e sofrimento relacionados ao trabalho e processos subjetivos. Bacharel, mestre e doutor em

Administração pela Universidade de Brasília (UNB) na área de gestão de pessoas e estudos organizacionais.
<https://orcid.org/0000-0001-7079-0499>.
E-mail: marcelofinazzi@hotmail.com

Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros é doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP, mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e pelo Centro Universitário de Franca. Professora adjunta II dos cursos de graduação e Pós-graduação da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia e líder do Grupo de Estudos em Culturas, Organizações e Sociedade.
<https://orcid.org/0000-0001-7999-9002>.
E-mail: cintia@ufu.br