

O assédio moral no trabalho e o narcisismo das pequenas diferenças: reflexões a partir da literatura

Workplace bullying and the narcissism of small differences: reflections from the literature

Thiago Soares Nunes*
Monique Nascimento**

Resumo

O presente artigo teve por objetivo apresentar de que maneira o assédio moral no trabalho pode ser percebido como uma manifestação do narcisismo das pequenas diferenças, a partir de uma pesquisa bibliográfica com base na teoria psicanalítica freudiana e em outros autores sobre assédio moral. No que concerne aos efeitos narcísicos no enfrentamento de pequenas diferenças presentes nos laços sociais, frisamos que estes podem ser exteriorizados por intermédio: da angústia frente às pequenas diferenças e oposição ao reconhecimento delas; de sentimentos de aversão, antipatia e inveja; da manifestação de prontidão ao ódio, à hostilidade e à agressividade; do ato de caricaturar o outro; e, do racismo, os quais podem implicar a ocorrência do assédio moral no trabalho.

Palavras-chave: Assédio moral. Narcisismo. Narcisismo das pequenas diferenças.

Abstract

The article aimed to present how workplace bullying can be perceived as a manifestation of the narcissism of small differences from a bibliographic research based on Freudian psychoanalytic theory and authors on workplace bullying. Concerning the narcissistic effects in facing small differences present in social bonds, we emphasize that these can be externalized through: anguish in the face of small differences and opposition to their recognition; from feelings of aversion, dislike and envy; from the manifestation of readiness to hatred, hostility and aggressiveness; the act of caricaturing the other; and, racism – which can lead to the occurrence of workplace bullying.

Keywords: Workplace bullying. Narcissism. Narcissism of small differences.

* Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutorado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC (PDMA/FUMEC). Belo Horizonte, MG, Brasil. adm.thiagosn@gmail.com

** Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, SC, Brasil. moniquenn@gmail.com

Introdução

O trabalho se constitui como um fenômeno importante nas sociedades contemporâneas, sendo influenciado pelas novas tecnologias de informação e comunicação, globalização, novas formas de executar, organizar e pensar o trabalho, as quais afetam as relações interpessoais e os processos e atividades laborais. Embora tivessem a intenção de liberar o indivíduo de algumas atividades laborais, minimizar alguns riscos ocupacionais, essas transformações e esses desenvolvimentos tecnológicos os colocam cada vez mais sob pressão, o que leva ao desgaste físico e psicológico dos sujeitos (GAULEJAC, 2007).

Nessa direção, entendemos que o capitalismo neoliberal, expandido a partir de 1980, promoveu uma nova economia psíquica refletida na manipulação reflexiva nas formas de organização e gestão da força de trabalho (ALVES; CASULO, 2017). Para os autores, essa manipulação reflexiva pode ser considerada como uma violência psicológica e um *modus operandi* do empregador em que, diante da globalização, o trabalhador está sujeito a produzir mais e com mais qualidade, bem como a ser cobrado por metas e resultados, e a se tornar alvo de pressões constantes.

Frisamos que o trabalho pode ser concebido e a ele se atribuir sentidos positivos (associados ao reconhecimento, satisfação, prazer), mas existem situações representativas do trabalho em um polo negativo, associado a sofrimento e violências, como no caso do assédio moral no trabalho. Este pode ser caracterizado como práticas e comportamentos hostis, frequentes e duradouros, que têm por objetivo humilhar, constranger e desqualificar um indivíduo ou grupo, afetando sua dignidade, saúde física e/ou psicológica – e, o ambiente laboral (HIRIGOYEN, 2011, 2012).

Enquanto fenômeno multidimensional, a ocorrência do assédio moral não deve ser atribuída apenas a um caráter individual (agressor[es] versus vítima[s]), mas envolve toda uma questão organizacional (práticas e cultura), além da própria cultura regional e nacional (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019). Dentre os motivos principais para a sua ocorrência, podem ser apontadas a lógica neoliberal de exploração do trabalhador, do controle da sua subjetividade, a ideia de que os fins justificam os meios para aumentar a produtividade e a lucratividade da empresa (ALVES; CASULO, 2017), a recusa da diferença do outro/alvo (características do indivíduo, como cor, ideologia, gênero, sexualidade, origem e demais), bem como o autoritarismo ou o abuso de poder (HIRIGOYEN, 2011, 2012; HELOANI; BARRETO, 2018; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

Com respaldo em Miguez (2007/2015), entendemos que o narcisismo das pequenas diferenças pode contribuir na compreensão de dinâmicas organizacionais em que o assédio moral se faz presente, como aquelas do “bode expiatório”, da rejeição do diferente e da hostilidade. Afinal, em Freud (1925/2011), podem ser observadas argumentações que nos permitem realizarmos a relação entre a vivência da alteridade como uma ameaça ao narcisismo.

Acerca disso, Freud (1925/2011) aponta que o reconhecimento do diferente se opõe ao narcisismo e que, comumente, frente às diferenças, ocorre um esforço do sujeito na afirmação de si, tendo em vista que aquilo que lhe é diferente tende a ser percebido como uma ameaça e/ou algo que pode acarretar uma exortação de mudança. Esse fenômeno de afirmação de si e percepção de do outro como ameaça, frente a uma pequena diferença, foi cunhado por Freud (1917/2019) como narcisismo das pequenas diferenças. Apesar de à primeira vista parecer uma expressão antitética, tal fenômeno diz respeito, justamente, às pequenas diferenças, dentro de uma semelhança geral, que motivam sentimentos de estranheza e hostilidade entre sujeitos, podendo ocorrer tanto individualmente quanto coletivamente

Entendemos, portanto, que a partir da noção freudiana de narcisismo das pequenas diferenças, podemos refletir acerca do outro, esse outro que é ao mesmo tempo próximo e distante, estranho e familiar, e cujas pequenas diferenças, ou os sentimentos decorrentes da percepção destas, o impedem de ser um perfeito semelhante e possibilitam que se deflagrem contra ele impulsos hostis (FREUD, 1919/2010; FUKS, 2011). Lembramos que as dinâmicas organizacionais demandam a existência de relacionamentos entre sujeitos. E que é frente a esses relacionamentos, à relação estabelecida com o outro, que a agressividade, animosidade, hostilidade, violência, se fazem presentes – também – nas organizações.

Diante disso, acreditamos ainda que o assédio moral no trabalho possa ser percebido como uma manifestação do narcisismo das pequenas diferenças e objetivamos refletir aqui sobre isto. Para tanto, realizamos uma pesquisa bibliográfica com intuito de compreender a relação entre o narcisismo das pequenas diferenças – tendo como base a teoria psicanalítica freudiana – e o assédio moral com base em Hirigoyen (2011, 2012) e demais autores.

Salientamos que este estudo se encontra estruturado da seguinte maneira: adiante dissertamos a respeito do assédio moral; buscamos ainda apresentar discussões acerca do narcisismo das pequenas diferenças; posteriormente, refletimos sobre o assédio moral no trabalho como manifestação do narcisismo das pequenas diferenças; e, por fim, esboçamos algumas reflexões finais.

Assédio moral

O assédio moral, que é uma prática tão antiga quanto o próprio trabalho, teve sua discussão ampliada nas pesquisas acadêmicas, nas organizações e na sociedade, principalmente nas últimas décadas, devido aos prejuízos e repercussões provocados pela sua ocorrência e intensificação devidas às transformações no mundo do trabalho (SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2014; HELOANI; BARRETO, 2018). Grande parte dos estudos acerca dele investigam de que maneira as várias formas de comportamentos negativos influenciam nas relações interpessoais, nos grupos, nas organizações e na própria cultura e práticas organizacionais (SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2014; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

Em relação ao conceito de assédio moral, Heloani e Barreto (2018) – referências nos estudos da temática no Brasil e na América Latina – apresentam uma definição atual sobre a temática, que envolve não apenas aspectos interpessoais, mas a própria cultura e práticas organizacionais. Para os autores, o assédio pode ser considerado como:

[...] uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (HELOANI; BARRETO, 2018, p. 53).

Pelo conceito apresentado é possível identificar alguns elementos presentes em muitos conceitos de assédio moral e como características importantes para sua classificação, a saber: intencionalidade; frequência e duração; direcionalidade. A intencionalidade é uma característica discutida entre alguns autores, Einarsen *et al.* (2020) mencionam que a prática hostil pode ser consciente ou inconsciente; já Heloani e Barreto (2018) lhe atribuem o caráter intencional e deliberado da hostilidade. O ponto central na definição de assédio moral é que sua prática deve ser frequente e duradoura, ou seja, deve ocorrer ao longo do tempo de forma sistemática, não sendo um ato isolado (dano moral). Desta forma, está mais vinculado às práticas com duração mensal e anual do que diária e semanal (EINARSEN *et al.*, 2020; EINARSEN *et al.*, 2016). Quanto à direcionalidade, a hostilidade pode ser dirigida a uma ou mais pessoas (coletivo), sendo que o próprio direcionamento coletivo, principalmente, pode representar que existe uma

prática de assédio permissiva por parte da organização e da sua cultura em que os fins justificam os meios (NUNES; PELLEGRINI; TOLFO, 2021).

Para melhor ilustração das situações que podem ser consideradas assédio, mediante características previamente levantadas, podemos classificar as situações a partir da classificação de diversos autores: Leymann (1996), Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) e Hirigoyen (2011). As classificações destes são usadas constantemente em pesquisas e mais conhecidas nos meios acadêmicos. No entanto, para uma realidade latino-americana recomendamos a contribuição dos pesquisadores e autores brasileiros Heloani e Barreto (2015) que apontaram características comuns às dos pesquisadores mencionados. O Quadro 1, a seguir, apresenta a classificação proposta.

Quadro 1: Categorias e situações de assédio moral

CATEGORIA	SITUAÇÕES
<p>Ações de assédio para reduzir as possibilidades de a vítima se comunicar adequadamente com outros, inclusive com o próprio autor da violência</p>	<p>O chefe ou assediador: não permite que o assediado se comunique com ele e o isola; interrompe continuamente a pessoa enquanto fala; impede que ela se expresse; grita, xinga e espalha rumores e maldades em relação à pessoa assediada; em voz alta, profere ataques verbais, criticando os trabalhos realizados; faz críticas sobre a vida privada da vítima; amedronta o sujeito com ligações telefônicas; ameaça verbalmente e por escrito; evita o contato direto mediante a ausência de cumprimentos e de contato visual, que, se existe, se dá por meio de gestos de rejeição, menosprezo ou despeito; ignora a presença da vítima, passando a tarefa que lhe cabe a terceiros.</p>
<p>Ações de assédio para evitar que a vítima tenha a possibilidade de manter contatos sociais</p>	<p>O assediador: não fala nunca com a vítima e não permite que ela fale com outras pessoas; posiciona-a isoladamente em seu posto de trabalho, afastando-a, simultaneamente, do contato com seus companheiros, o que torna proibitivo qualquer tipo de comunicação; o sujeito, nessas condições, torna-se invisível e passa a ser ignorado por todos.</p>

<p>Ações de assédio com o intuito de desprestigiar ou de impedir o trabalhador de manter sua reputação pessoal ou profissional</p>	<p>O assediador xinga e calunia, espalha boatos, provoca rumores e fofocas sobre a vida privada e profissional da pessoa visada; o sujeito atingido é ridicularizado em tudo o que faz, sendo que seu superior pode até mesmo chegar a insinuar que aquele trabalhador é um doente mental; força-o, então, a passar por consultas com psiquiatras e psicólogos, para que sejam realizados exames, testes e se chegue a um diagnóstico de saúde mental; espalha (ou faz com que espalhem) que o trabalhador está doente; imita (ou leva a que imitem) seus gestos, sua postura, sua voz, ridicularizando-o; ataca suas crenças políticas ou religiosas e sua orientação sexual; faz piada acerca da sua vida privada, sua origem ou nacionalidade; obriga o trabalhador a realizar trabalho humilhante; controla, monitora, anota, registra tudo o que o trabalhador faz (até mesmo as horas ausentes da produção para satisfazer suas necessidades fisiológicas), visando desqualificar seu trabalho; as decisões da vítima são constantemente questionadas e o assediador usa (ou estimula que sejam usados) termos obscenos ou degradantes contra o trabalhador.</p>
<p>Ações de assédio moral mediante o descrédito profissional</p>	<p>A vítima é assediada sexualmente com gestos, proposições, exposição a fotos e revistas de conteúdo obsceno, atitudes lascivas – até mesmo físicas –, que se repetem, mesmo sendo repudiadas e indesejadas; o assediador não lhe passa trabalho ou qualquer tarefa e até a impede de encontrar ou de realizar qualquer atividade; o assediador passa à vítima tarefas totalmente inúteis ou absurdas; rebaixa-a de função ou, ao contrário, exige que a pessoa exerça funções para as quais não foi preparada; submete-a a tarefas inferiores à sua capacidade ou à sua competência profissional, sobrecarregando-a com excesso de trabalho.</p>
<p>Ações de assédio moral que afetam a saúde física / psíquica da vítima</p>	<p>O assediador obriga a vítima a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos para a saúde; faz ameaças físicas; agride-a fisicamente, mas sem gravidade, a título de advertência; providencia propositalmente gastos com intenção de prejudicá-la; ocasiona problemas no seu posto de trabalho; insinua roubos; aconselha-a a pedir demissão.</p>

Fonte: Heloani e Barreto (2015, p. 153-155)

Segundo Hirigoyen (2011), Nunes, Tolfo e Pellegrini (2021) e o assédio moral pode iniciar-se por meio de ato discriminatório, pois parte da recusa de uma diferença, de uma característica do indivíduo. Para os autores, algumas destas características podem ser: cor, gênero, ideologia, classe social, religião, sexualidade, categoria profissional, grupo de que faz parte e demais. No assédio existe um desequilíbrio de poder, ou seja, uma das partes apresenta maior poder que a outra (EINARSEN *et al.*, 2020). Este aspecto não reflete exclusivamente o poder hierárquico, do cargo ocupado, mas pode incluir, por exemplo, o grau de conhecimento/intelecto do indivíduo, grupo de que faz parte, *network* e outros. Por sua vez, a ocupação de um cargo possibilita ao indivíduo praticar estratégias hostis para com aqueles que têm desavenças, ampliando as consequências para os alvos que não sabem a quem recorrer (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

O tema é complexo e multidimensional; portanto, a sua incidência não parte exclusivamente do aspecto individual/interpessoal (ex.: personalidade, distúrbios psicológicos, autoritarismo, abuso de poder, ameaças, manipulação) (HIRIGOYEN, 2011; HELOANI; BARRETO, 2018; NUNES, 2022), perpassa também no aspecto grupal (pertencimento ou não a um grupo, em que pode favorecer em garantias ou punições), organizacional (configurações e organização do trabalho) (DUFFY; SPERRY, 2014; NUNES, 2022; HELOANI; BARRETO, 2018); e cultural [crenças presentes na cultura da organização] e nacional (ex.: impunidade, corporativismo, personalismo, lealdade ao grupo) (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019; NUNES, 2022).

Por fim, é importante também enfatizar que apesar das características e situações hostis para tipificação do assédio moral nas relações de trabalho, a legislação do país pode auxiliar ou dificultar a análise dos casos de assédio que ocorrem na justiça. A legislação brasileira, por exemplo, ainda é incipiente no que tange a uma lei federal específica devido à subjetividade relacionada ao fenômeno, o que dificulta identificar onexo causal (PELLEGRINI *et al.*, 2023). No entanto, é possível fazer interpretações dos artigos nas legislações que descrevem sobre as relações de trabalho e dignidade do trabalhador, tal qual a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (Art. 482º e 483º), o Código Penal (Art. 136, 138, 139, 140, 146 e 149), o Código Civil (Art. 186 e 187) e a Constituição Federal (Art. 1º, 3º, 5º e 7º) (PELLEGRINI *et al.*, 2023).

Em busca da consecução do objetivo desta pesquisa, após discorrermos sobre assédio moral no trabalho, versaremos, em seguida, acerca do narcisismo das pequenas diferenças.

Narcisismo das pequenas diferenças

Nos dias atuais, a utilização do termo narcisismo, em referência ao mito de Narciso, se faz presente nas mais diversas formas de conhecimento e de manifestação artística. Nesse sentido, tal palavra tende a não ser estranha mesmo àqueles que não possuem aproximação com a psicanálise e, de modo corriqueiro, denomina-se de narcisista alguém inconveniente, desagradável, que tende a falar muito de si e a vangloriar-se, sobremaneira, de seus feitos. Em psicanálise, narcisismo é um termo de uso relativamente comum em distintas abordagens (MIGUELEZ, 2007/2015). No entanto, embora na teoria psicanalítica o conceito seja compreendido como pilar da constituição subjetiva, conforme Miguelez (2007/2015), há uma forte tendência ao achatamento e à sua banalização, reduzindo-o a sinônimo de egoísmo, egocentrismo.

Longe de ser tratado na obra freudiana apenas do ponto de vista de uma psicologia individual, o conceito de narcisismo em Freud recebe forte apoio da noção de alteridade. Além de lançar mão da noção de narcisismo para a compreensão de relações afetivas estabelecidas entre o eu e o outro, Freud (1921/2011) também a utiliza para pensar identificações coletivas, a cultura [*kultur*] e o social. Um exemplo é quando Freud (1921/2011) recorre à seguinte fábula:

Un grupo de puercos espines se apiñaba en un frío día de invierno para evitar congelarse calentándose mutuamente. Sin embargo, pronto comenzaron a sentir unos las púas de otros, lo cual les hizo volver a alejarse. Cuando la necesidad de calentarse les llevó a acercarse otra vez, se repitió aquel segundo mal; de modo que anduvieron de acá para allá entre ambos sufrimientos hasta que encontraron una distancia mediana en la que pudieran resistir mejor (SCHOPENHAUER, 1851/2009, p. 665).

Ao retomar a célebre alegoria de Schopenhauer (1851/2009), Freud (1921/2011) afirma que apesar de as ligações libidinais caracterizarem a massa, o comportamento dos seres humanos entre si é semelhante ao dos porcos-espinhos que sentem frio, mas não aguentam uma aproximação muito íntima. Para Freud (1921/2011), nas antipatias e aversões contra pessoas que se acham próximas, pode-se reconhecer a expressão de um amor a si próprio, um narcisismo que se empenha na afirmação de si. Narcisismo, que em *O tabu da virgindade* (1917/1996) é denominado narcisismo das pequenas diferenças.

Destacamos que a expressão narcisismo das pequenas diferenças, à primeira vista pode parecer uma construção antitética, tendo em vista os termos

que a compõem: narcisismo e diferença. Enquanto narcisismo assinala o Um, a ideia de que o sujeito encontra em si mesmo o gozo sexual (FREUD, 1914/2010), as diferenças remetem ao espaço da alteridade (FREUD, 1919/2010). A psicanalista Betty Fuks (2011), ao reportar-se ao fenômeno do narcisismo das pequenas diferenças esclarece:

Em termos “normais”, o “narcisismo das pequenas diferenças” está na base da constituição do “nós” e do “outro”, na fronteira que tem por função resguardar o narcisismo da unidade. Trata-se de um fenômeno que ocorre na tensão que existe entre povos vizinhos (...) entre indivíduos de estados de um mesmo país, (...) ou até mesmo dentro de uma mesma cidade (...). Ou seja, são pequenas diferenças reais que impedem que o outro seja um perfeito semelhante, o que significa que o ódio não nasce da distância, mas da proximidade. E, exatamente porque não se trata de uma diferença qualquer, é que se produz o estranhamento que detona impulsos hostis contra aqueles que estão apenas um pouco mais além do espelho (FUKS, 2011, p. 48).

Conforme manifesto por Fuks (2011), o narcisismo das pequenas diferenças, situado na região de fronteira – portanto de tensão, que está na base do nós e dos outros –, manifesta-se como angústia frente às pequenas diferenças e oposição ao reconhecimento destas. No que concerne às diferenças, a partir das obras freudianas, entende-se que variados obstáculos, de alguma maneira, se opõem ao reconhecimento da alteridade e tornam impossível, metapsicologicamente, a sua aceitação imediata.

Nas antipatias e aversões não disfarçadas para com estranhos que se acham próximos, podemos reconhecer a expressão de um amor a si próprio, um narcisismo que se empenha na afirmação de si e se comporta como se a ocorrência de um desvio em relação a seus desenvolvimentos individuais acarretasse em uma crítica em relação a eles na exortação de modificá-los (FREUD, 1921/2011, p. 57).

No sentido percorrido por Freud (1921/2011), percebemos que no narcisismo das pequenas diferenças há um esforço da afirmação de si e a percepção daquilo que lhe é diferente como uma ameaça e/ou algo que pode acarretar uma exortação de mudança. Conforme o autor, em quase todas as relações íntimas e prolongadas entre duas pessoas, há um sedimento de hostilidade e aversão que, devido à repressão, não é percebido – talvez a única exceção seja a relação entre mãe e filho. Todavia, isto fica mais evidente no vínculo entre

peças que normalmente não compõem o círculo de relações sentimentais íntimas do sujeito – como amizade, matrimônio e vínculos entre pais e filhos –, como naqueles presentes na dinâmica organizacional (FREUD, 1921/2011).

Salientamos que essa hostilidade e/ou intolerância frente às diferenças desaparece, temporariamente ou de modo duradouro, por meio da formação da massa e dentro da massa. Enquanto dura a formação da massa, os seus integrantes suportam a especificidade um do outro e não sentem repulsa por ela. Tal limitação do narcisismo pode se dar apenas por um fator, pela ligação libidinal entre as pessoas. “O amor a si encontra limite apenas no amor ao outro, amor aos objetos” (FREUD, 1921/2011, p. 58). A respeito disso, Freud (1921/2011, p. 59) acrescenta: “Portanto, se na massa aparecem restrições ao amor-próprio narcisista, inexistentes fora dela, isso indica forçosamente que a essência da formação da massa consiste em ligações libidinais de nova espécie entre os membros da massa”.

Nessa perspectiva, as relações de amor/ligações libidinais são apontadas por Freud (1921/2011), como a essência da alma coletiva, uma espécie de laço social capaz de unir/ligar as pessoas (FREUD, 1930/2011) e de suspender no seu interior o narcisismo das pequenas diferenças (FREUD, 1921/2011, 1930/2011). Essas ligações podem apresentar mecanismos em que há desvio da pulsão em relação a seus fins sexuais. Entre tais mecanismos de ligação libidinal, encontram-se aqueles denominados identificações (FREUD, 1921/2011). A partir da leitura de Freud (1921/2011), pode-se compreender que uma ideia, uma abstração, uma tendência e/ou uma vontade partilhável por muitas pessoas, assim como o ódio a uma pessoa ou instituição, também poderiam, semelhantemente ao líder, ter efeitos unificadores e provocar ligações libidinais. Esta circunstância em que os sentimentos – como, agressividade, hostilidade, aversão, antipatia, intolerância – relacionados às pequenas diferenças são temporariamente suspensos no interior da massa, podem num segundo momento retornar com intensidade na “oposição” estabelecida a essa formação coletiva. Outra forma de suspensão do narcisismo das pequenas diferenças é aquela que envolve a privação do objeto da necessidade, situação em que há uma intensificação da pulsão e apagamento temporário das diferenças.

Apesar de atuar no estabelecimento e manutenção da unidade de grupos, o narcisismo das pequenas diferenças apresenta uma miséria psicológica que Guimarães (2012, p. 120) descreve como “uma miséria perceptiva, na qual a sensibilidade torna-se estereotipada”. Segundo o autor, há no narcisismo das pequenas diferenças a elevação de alguns traços à categoria de gerais. Em outros termos, é possível observarmos no narcisismo das pequenas diferenças o ato de se caricaturar o outro com um excesso que não se suporta.

No entanto, ao se conceber alguns traços como gerais e definidores, não se vê nada além dos supostos traços. Cria-se assim, uma heterogeneidade intergrupar e, ao mesmo tempo, uma homogeneidade intragrupal em que todos os sujeitos de um outro grupo são tidos de forma homogênea entre si por quem não compõe tal agrupamento. É o sotaque do nordestino que mora em São Paulo, do argentino nas praias de Santa Catarina, o cheiro da comida do sírio no Rio de Janeiro é, em suma, um traço que é colocado e que só é suportável quando está na condição de ser ridicularizado. Ao se conceber um traço como algo generalizável, não se vê nada além deste e a sensibilidade torna-se estereotipada.

Considerando que neste estudo há um enfoque no mundo do trabalho, entendemos ser necessário realizarmos pelo menos dois outros breves destaques: sendo o primeiro acerca da predominância de abordagens nos Estudos Organizacionais que desconsideram a afetividade nas dinâmicas organizacionais e o segundo sobre possíveis impactos dos efeitos narcísicos nas novas formas de organizar, executar e pensar o trabalho.

Com a crença na primazia da razão, sobretudo instrumental, conforme referimos, predominam nos EO's abordagens que observam o sujeito como um ator racional de identidade fixa e facilmente ajustável aos objetivos organizacionais, e que desconsideram – e, não raras vezes, tentam reprimir – afetos, bem como negam desejos, pulsões e inconscientes (PAES, DELLAGNELO, 2015; MOUFFE, 2015; NASCIMENTO, 2021). Todavia, isto, longe de conformar as sociedades, organizações e sujeitos ao seu discurso – ainda que o acesso à realidade seja mediado pelo sentido e que este seja coconstitutivo da realidade social –, conduz à impotência no reconhecer e lidar com tais dimensões sociais, organizacionais e dos sujeitos. Além de acarretar efeitos deletérios, inclusive à vida psíquica destes sujeitos (NASCIMENTO, 2021).

É em caminho divergente ao *mainstream* dos Estudos Organizacionais que este trabalho é feito e que aqui nos propusemos também a pensar sobre possíveis impactos dos efeitos narcísicos no enfrentamento às diferenças presentes nos laços sociais, a partir das novas formas de organizar, executar e pensar o trabalho. Para tanto, retomamos uma discussão em que Nascimento *et al.* (2018) salientam que há em tais formas organizacionais um discurso associado a ideias, como capacidade de oferecer maior variabilidade de produtos aos clientes, uso de tecnologias de base microeletrônica, adoção de estratégias diversas em segmentos de mercado distintos, ênfase na inovação de produtos e processos produtivos.

Junto a isso, nota-se uma subproletarização intensificada, presente na expansão do trabalho temporário, “*part in time*”, precário, subcontratado, “vin-

culado à economia informal”, entre tantas outras formas existentes (ANTUNES, 2014). Destacamos, ainda, entre práticas e modos de organizar atuais, a ocorrência da expansão do trabalho remoto, que foi acentuada durante a pandemia da covid-19 e a necessidade de isolamento social.

Acreditamos, embasados em Antunes (2013), que tais formas de organizar, executar e pensar o trabalho contribuem com a tentativa de dissolução dos coletivos de trabalho, o enfraquecimento dos órgãos de representação dos trabalhadores e com a dificuldade de aglutinação e organização dos trabalhadores (MARCELINO, 2008). Tais circunstâncias não se dão por acaso, pelo contrário, podem ser entendidas como um projeto liberal que difunde o enfraquecimento das identificações e das lutas coletivas (MOUFFE, 2015), ao promover comportamentos individualistas entre pares.

Com a promoção de tal comportamento, vemos práticas organizacionais que difundem e legitimam, em muitos casos, efeitos narcísicos no enfrentamento das diferenças presentes em laços sociais, no âmbito organizacional, como em casos de assédio moral. Sublinhamos que, não raras vezes, o alcance de metas, o destaque e a permanência em organizações parecem, desse modo, estar associados e requisitar a possibilidade de aniquilação do outro. Afinal, é preciso ter o DNA da empresa, aspirar seus objetivos, respirar a cultura organizacional e vestir a camisa, custe o que custar, assedie a quem assediar.

Assédio moral e narcisismo: algumas reflexões

Conforme mencionamos anteriormente, a utilização da noção freudiana de narcisismo das pequenas diferenças não tem sido utilizada na área de Estudos Organizacionais para compreensão de fenômenos organizacionais, quer envolvam ou não discussões acerca do assédio moral no trabalho. Todavia, podemos destacar alguns trabalhos que se utilizam do narcisismo e que realizam, mesmo indiretamente, reflexões entre tal termo e assédio moral e/ou sexual no trabalho, ao se dedicarem ao estudo do fenômeno da liderança (STEIN, 2013; LUBIT, 2002; SANKOWSKY, 1995; KETS DE VRIES; MILLER, 1990; SCHWARTZ, 1990). Já Hirigoyen (2011), na obra denominada de *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, menciona que a cultura atual favorece a ascensão de narcisistas no ambiente organizacional e estereotipa o assediador de perverso narcisista (HIRIGOYEN, 2011, 2012).

A perversidade, para Hirigoyen (2012, p. 141), não está relacionada a perversão sexual, mas ao “caráter e ao comportamento de alguns indivíduos que

dão provas de uma crueldade ou malignidade específica”. A perversão narcísica, nesse sentido, consistiria “na implantação de um funcionamento perverso em uma personalidade narcísica”. Hirigoyen (2012), ainda, utiliza a descrição psiquiátrica do chamado transtorno de personalidade narcísica para destacar uma série de características associadas ao sujeito narcisista e que se fazem presentes no assediador – perverso narcisista –, como: possuir senso grandioso da própria importância; ser absorvido por fantasias de sucesso e poder ilimitado; acreditar ser especial; pensar possuir necessidade de ser admirado; imaginar ter um senso de possuir direitos, ou seja, de que tudo lhe é devido; explorar o outro nas relações interpessoais; não ter empatia; invejar o outro; e ter atitudes e comportamentos arrogantes. Logo, um indivíduo de personalidade narcísica ao sentir que determinado indivíduo ou grupo apresenta características que são percebidas por ele como ameaçadoras ao seu poder, poderá exercer práticas e comportamentos hostis, como o assédio moral (EINARSEN *et al.*, 2020; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; HELOANI; BARRETO, 2018).

Entendemos que o assédio também pode ocorrer pela proteção da constituição subjetiva, uma vez que esta está negativamente relacionada aos comportamentos hostis no ambiente de trabalho (PARKINS; FISHBEIN; RITCHEY, 2006; ZAPT; EINARSEN, 2020). É compreendido por alguns pesquisadores, ainda que com o uso de diferentes terminologias, que o deslocamento libidinal no eu e a proteção da constituição subjetiva dos sujeitos pode se relacionar ao narcisismo (ASHFORTH, 1994; BAUMEISTER; SMART; BODEN, 1996; KETS DE VRIES; MILLER, 1985) e, em nosso ponto de vista, à exteriorização dos efeitos narcísicos presentes nos laços sociais.

Considerando que características como aquelas elencadas por Hirigoyen (2012) e demais autores, associadas pela psiquiatria ao narcisismo, podem se fazer presentes em distintos sujeitos nos mais variados momentos de sua vida; Lubit (2002) e Kets de Vries e Miller (1990), apresentam o narcisismo como algo que pode ser salutar, bem como algo que pode ser destrutivo ao sujeito. Face a isto, buscamos empreender um outro tipo de discussão. Em nosso esforço teórico, não discutimos narcisismo como patologia, algo relacionado à moralidade, observado como um atributo negativo, bem como não estabelecemos gradações deste. Também não falamos em personalidades narcísicas, pois conforme adverte Miguelez (2007/2015), com isto cria-se o equívoco de pensar que há outras que não o são.

Reconhecemos que o termo narcisismo é utilizado de diversas maneiras, inclusive na literatura psicanalítica. Mesmo em Freud, este termo se faz presente em distintas discussões, circunstância que possibilita, segundo Miguelez

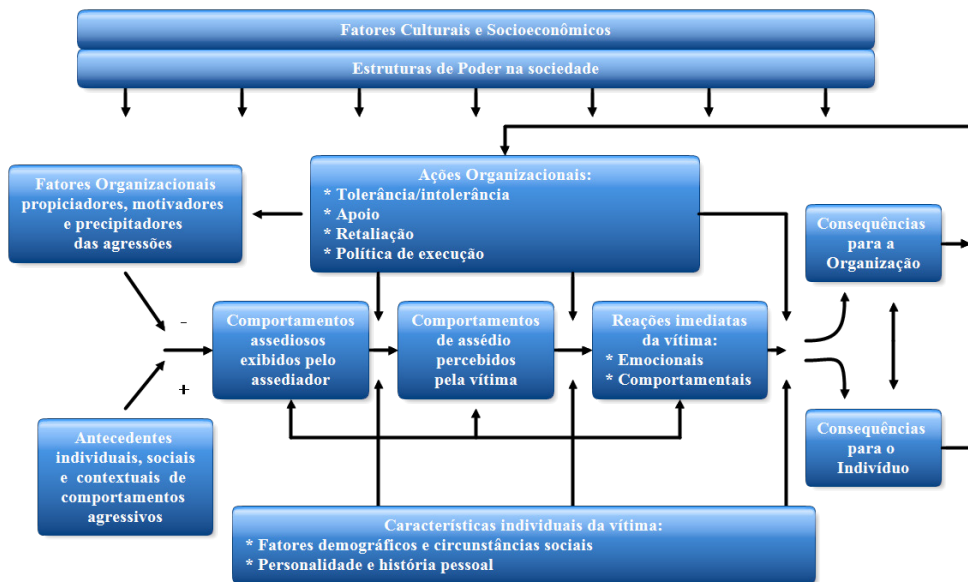
(2007/2015), que se fale em narcisismos ao invés de narcisismo. Nessa perspectiva, recorreremos à utilização de Freud (1921/2011) do conceito de narcisismo, mais especificamente, do narcisismo das pequenas diferenças, para pensar o mundo do trabalho. Lembramos que, nesse fenômeno, que se dá tanto individual quanto coletivamente, há um esforço da afirmação de si e a percepção daquilo que lhe é diferente como uma ameaça e/ou algo que pode acarretar uma exortação de mudança. O que, conforme mencionado anteriormente, pode levar o sujeito a apresentar comportamentos e ações hostis como o assédio moral, como uma forma de afirmar a si perante o outro ou grupo (HIRIGOYEN, 2012).

Com isso, as diferenças localizadas fora do sujeito, ou grupamento, passam a ser consideradas intoleráveis e os efeitos narcísicos no enfrentamento de diferenças presentes nos laços sociais são evidenciados – situação em que o eu, mesmo dividido e precário, busca a completude. Tais efeitos, relacionados ao narcisismo das pequenas diferenças, podem ser exteriorizados por intermédio: da angústia frente às pequenas diferenças e oposição ao reconhecimento delas; de sentimentos de aversão, antipatia e inveja; da manifestação de prontidão ao ódio, hostilidade e a agressividade; do ato de caricaturar o outro; e do racismo – que podem levar ao assédio moral (HIRIGOYEN, 2012).

Portanto, acreditamos que tais possibilidades de exteriorização do narcisismo das pequenas diferenças podem ser associadas, no ambiente organizacional, ao assédio moral, o que nos possibilita considerar o assédio moral no trabalho como manifestação do narcisismo das pequenas diferenças. Cumpre salientar que conforme evidenciado por Freud (1921/2011), em quase todas as relações íntimas e prolongadas entre duas pessoas, há um sedimento de hostilidade e aversão que, devido à repressão, não é percebido – talvez a única exceção seja a relação entre mãe e filho. Todavia, para o autor, isto fica mais evidente no vínculo entre pessoas que normalmente não compõem o círculo de relações sentimentais íntimas do sujeito – como amizade, matrimônio e vínculos entre pais e filhos –, como naqueles presentes na dinâmica organizacional.

Nesse sentido, destacamos que o assédio moral é uma prática que vai além dos relacionamentos interpessoais, relação agressor e alvo, perpassa pelas práticas e cultura organizacional, além de valores e cultura regionais/nacionais (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019; HELOANI; BARRETO, 2018). A ilustração, a seguir, pode demonstrar essas multidimensões relacionadas ao assédio moral e suas relações.

Figura 1: *Framework* do assédio moral no trabalho revisado



Fonte: adaptado Salin (2003)

O *Framework* demonstra uma visão holística de como fatores individuais, organizacionais e sociais podem contribuir, em diferentes momentos, na (não) ocorrência do assédio moral (EINARSEN, 2005; SALIN, 2003). É importante enfatizar que, para os autores, aspectos sociais, socioeconômicos, a cultura e a própria estrutura de poder local ou nacional influenciam na forma de pensar, agir e tolerar comportamentos e ações hostis e agressivas na sociedade e nas organizações.

Nesse sentido, em um aspecto global do *Framework*, encontram-se as estruturas de poder, fatores culturais e socioeconômicos que são, muitas vezes, naturalizados e enraizados nas práticas organizacionais e no trabalhador alienado – que não questiona. Conforme exposto, a lógica neoliberal, da manipulação reflexiva, que leva o trabalhador a comportamentos e práticas de que os fins justificam os meios, da busca incansável pelas metas e resultados e alvo de pressões constantes, é um *modus operandi* do empregador, da sociedade capitalista, que coloca esses aspectos como práticas na forma de organização e gestão da força de trabalho (ALVES; CASULO, 2017).

Na mesma lógica da manipulação reflexiva, Heloani (2002) ressalta que as organizações desenvolvem um paradigma maternal e induzem uma economia

de reciprocidade, ou seja, o indivíduo deve retribuir a fidelidade para sua empresa protetora. Portanto, essa imagem de empresa mãe e protetora reduz o conflito trabalho-capital e tende a reafirmar a submissão do trabalhador à lógica abstrata construída pelo capital.

Outra reflexão possível, de elementos antagônicos, é a necessidade de cooperação (trabalho em equipe) e competitividade (competição pela aquisição e manutenção do posto de trabalho) (HELOANI, 2005). No mesmo momento em que as organizações dizem visar a cooperação e o trabalho em equipe, por outro lado estimulam (geralmente de forma velada para não confrontar com as práticas “saudáveis” de cooperação) o individualismo. Como exemplos disso temos o acesso restrito às bonificações e altos cargos. Além disso, é preciso destacar, nessa mesma linha, as práticas de controle de pares, por pares, que são difundidas como formas de avaliação do trabalho.

Não são raros os momentos, em organizações em que tais práticas ocorrem, sejam percebidas dinâmicas do bode expiatório, em que um ou mais sujeitos concentram sobre si tensões do grupo e tendem a ser culpados por situações grupais. Em casos como esses, elege-se uma ou mais pessoas a serem consideradas ao mesmo tempo, próximas e distantes, estranhas e familiares, e suas pequenas diferenças, ou os sentimentos decorrentes da percepção destas, são consideradas impedimentos de serem perfeitos semelhantes. Com esse impedimento, ações violentas sobre eles podem ser lançadas e se vê a exteriorização dos efeitos narcísicos presentes nesses laços. Isto, que entendemos aqui como sendo estimulado pelo individualismo, não deixa de se tratar também de legitimação dos efeitos narcísicos nas dinâmicas organizacionais. Da mesma forma, quanto mais é estimulada a competitividade, independentemente da consequência desta no e para o outro, mais frequente deve ser a violência/aniquiação.

Nessa linha de pensamento, Dejours (2007) ressalta que a participação consciente do indivíduo em atos injustos, como um ato calculista, pode ser justificada como uma forma de autopreservação no ambiente organizacional. Ademais, é importante enfatizar que esse comportamento de “aceitação e legitimação do trabalho sujo” é também responsabilidade da própria organização, que promove esses comportamentos por meio da sua cultura organizacional – geralmente informal, visível apenas para quem é interno (EINARSEN *et al.*, 2020; HELOANI; BARRETO, 2018).

Vale lembrar que as relações afetivas estabelecidas entre sujeitos podem ser apreciadas como fenômenos sociais que se opõem a processos narcísicos. Dessa maneira, a relação estabelecida entre sujeitos, que objetiva uma certa unidade, demanda a existência de ligações libidinais que possam atuar na suspensão

– sempre temporária – do narcisismo das pequenas diferenças e, por consequência, de seus modos de exteriorização. Apesar disso, há que se considerar que cada sujeito é “um componente de muitos grupos (...) e construiu seu ideal do Eu segundo os mais diversos modelos” (FREUD, 1921/2011, p. 92).

Com isso, podemos pensar que em uma sociedade em que diversos modelos de relações sociais são regidos por um princípio de competição generalizada (GAULEJAC, 2007), a procura dos sujeitos por um objeto de satisfação tende a ser mediada pelo desejo de reconhecimento. Embora o humano seja um ser social, na sociedade neoliberal a percepção do outro é deteriorada pelo capital com a lógica da competição, pois impede o trabalhador de ver o outro como próximo (companheiro), mas como um concorrente (rival) que pode impedi-lo de alcançar determinada meta ou prêmio por produtividade (ALVES; CASULO, 2017).

Para a consecução do reconhecimento do outro, práticas hostis, violentas, podem ser percebidas, e em determinados momentos, legitimadas no ambiente organizacional (HIRIGOYEN, 2011, 2012). Tais práticas, enquanto afeto dirigido aos pares, muitas vezes fundadas em pequenas diferenças que abalam a imagem narcísica do eu, apresentam uma miséria psicológica que Guimarães (2012, p. 120) descreve como “uma miséria perceptiva, na qual a sensibilidade torna-se estereotipada”.

Por fim, enfatizamos nossa compreensão de que a cultura também pode favorecer a ascensão das manifestações do narcisismo das pequenas diferenças no ambiente organizacional. Desta feita, ressaltamos que o narcisismo das pequenas diferenças pode ser externalizado a partir: da angústia frente às pequenas diferenças e oposição ao reconhecimento delas; ao sentimento de aversão, antipatia e inveja; na manifestação de prontidão ao ódio, hostilidade e agressividade; no ato de caricaturar o outro; no racismo, discriminação e demais elementos.

Reflexões finais

Buscamos, neste trabalho, refletir acerca do assédio moral no trabalho enquanto manifestação do narcisismo das pequenas diferenças. Para tal feito, recorremos à psicanálise, sobretudo freudiana, e a literaturas concernentes ao assédio moral no trabalho. Relembramos que em nosso esforço teórico, não discutimos narcisismo como patologia, algo relacionado à moralidade, observado como um atributo negativo, bem como não estabelecemos gradações deste. Também não falamos em personalidades narcísicas, pois conforme adverte Miguelez (2007/2015),

com isto cria-se o equívoco de pensar que há outras que não. Entendemos assim, que o narcisismo é um dos pilares da constituição subjetiva do sujeito e que pode ser utilizado na compreensão das relações afetivas estabelecidas entre o eu e o outro, para se pensar a cultura [*kultur*] e o social e, por consequência, dinâmicas organizacionais.

Conforme anteriormente salientamos, para Freud (1921/2011) nas antipatias e aversões contra pessoas que se acham próximas, pode-se reconhecer a expressão de um amor a si próprio, um narcisismo que se empenha na afirmação de si. Narcisismo que, em *O tabu da virgindade* (1917/1996), é denominado narcisismo das pequenas diferenças. No que concerne aos efeitos narcísicos no enfrentamento de pequenas diferenças presentes nos laços sociais, frisamos que estes podem ser exteriorizados por intermédio: da angústia frente às pequenas diferenças e oposição ao reconhecimento delas; de sentimentos de aversão, antipatia e inveja; da manifestação de prontidão ao ódio, hostilidade e a agressividade; do ato de caricaturar o outro; e, do racismo.

Destacamos que no ambiente organizacional, tais exteriorizações do narcisismo das pequenas diferenças podem implicar a ocorrência do assédio moral, circunstância que corrobora a reflexão que aqui efetuamos, ao considerarmos que o assédio moral no trabalho pode ser vislumbrado enquanto uma manifestação do narcisismo das pequenas diferenças.

Como demonstrado ao longo do artigo, o campo de pesquisa acerca do assédio moral no trabalho tem relação com a manifestação do narcisismo das pequenas diferenças, mesmo não sendo propriamente citado nos trabalhos do tema. Apesar de ser um objeto de grande importância, para compreender a violência é preciso avançar na sua discussão. A partir disso, sugerimos o desenvolvimento de pesquisas relacionadas aos temas envolvendo trabalhadores, para que sejam identificados de forma mais profunda traços do narcisismo nos discursos dos participantes. Pensamos ser relaxante também o aprofundamento do tema a partir do viés freudiano, uma vez que entendemos que este artigo pode ser considerado um dos propulsores para essa relação. E também a discussão do assédio moral relacionado às demandas do neoliberalismo a partir dos impactos do assédio moral no Brasil, sobretudo a partir de 2018, devido às políticas liberais promovidas pelo governo da época que impactaram o mundo do trabalho e o trabalhador.

Tramitação

Recebido 22/06/2022

Aprovado 17/05/2023

Referências

- ALVES, G.; CASULO, A. C. Neoliberalismo, assédio moral organizacional e a nova economia psíquica do capital. In: GEDIEL, J. A. P. *et al.* (Org.). *Estratégias autoritárias do Estado empregador: assédio e resistências*. Curitiba: Kaygangue Ltda, 2017. p. 87-106.
- ANTUNES, R. Nova morfologia do trabalho. *Revista Jurídica*, v. 3, n. 3, p. 93-102, 2013.
- _____. Desenhando a nova morfologia do trabalho e suas principais manifestações. In: MENDES, A. M.; MORAES, R. D.; MERLO, Á. R. C. (Org.). *Trabalho & sofrimento: práticas clínicas e políticas*. Curitiba: Juruá, 2014. p. 25- 46.
- ASHFORTH, B. Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, v. 47, n. 7, p. 755-778, 1994.
- BAUMEISTER, R. F.; SMART, L.; BODEN, J. M. Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, v. 103, n. 1, p. 5-33, 1996.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.
- DUFFY, M.; SPERRY, L. *Overcoming mobbing: a recovery guide for workplace aggression and bullying*. New York: Oxford University Press, 2014.
- EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Pistes*, v. 7, n. 3, 2005.
- EINARSEN, S.; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work & Stress*, London, v. 23, n. 1, p. 24-44, 2009.
- EINARSEN, S. *et al.* The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In: _____. (Orgs.). *Bullying and harassment in the workplace: theory, research and practice*. 3. ed. London: Taylor & Francis, 2020. p. 3-53.
- _____. Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1-22, 2016.
- FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FREUD, S. (1914). *Introdução ao narcisismo: ensaios de metapsicologia e outros textos (1914-1916)*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. (Obras completas, 12).

_____. (1917). *O tabu da virgindade (Contribuições à Psicologia do Amor III). Observações Sobre Um Caso de Neurose Obsessiva ("O homem dos ratos"), Uma Recordação da Infância de Leonardo Da Vinci e outros textos (1909-1910)*. São Paulo: Companhia das Letras, 2019. (Obras completas, 9).

_____. (1919). "O inquietante". *História de uma Neurose Infantil ("O Homem dos Lobos")*, *Além do Princípio do Prazer e outros Textos (1917-1920)*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. (Obras completas, 14).

_____. (1921). *Psicologia das massas e análise do eu e outros textos (1920-1923)*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. (Obras completas, 15).

_____. (1925). *Algumas consequências psíquicas da diferença anatômica entre os sexos. O eu e o id, estudo autobiográfico e Outros textos (1923-1925)*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. (Obras completas, 16.)

_____. (1930). *O mal-estar na civilização, Novas conferências introdutórias e Outros textos (1930-1926)*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. (Obras completas, 18).

FUKS, B. B. *Freud e a cultura*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GUIMARÃES, L. M. *Três estudos sobre o conceito de narcisismo na obra de Freud: origem, metapsicologia e formas sociais*. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. *Aletheia*, n. 22, p. 101-108, 2005.

_____. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

HELOANI, R.; BARRETO, M. Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Orgs.). *Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública*. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 145-162.

_____. *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Juruá. 2018.

HIRIGOYEN, M.-F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

_____. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

KETS DE VRIES, M. F. R; MILLER, D. Narcissism and leadership. *Human Relations*, v. 38, n. 6, p. 583-601, 1985.

_____. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-16, set. 1990.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, 2002.

MARCELINO, P. R. P. *Terceirização e ação sindical: a singularidade da reestruturação do capital no Brasil*. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

MOUFFE, C. *Sobre o político*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.

MIGUELEZ, O. M. (2007). *Narcisismos*. 2. ed. São Paulo: Escuta, 2015.

NASCIMENTO, M. “*Todos juntos, todos nós*”: o narcisismo das pequenas diferenças e a dinâmica de identificações entre os membros do CEC-SC no contexto da pandemia da Covid-19. 276 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

NASCIMENTO, M.; DELLAGNELO, E. H. L.; BIROCHI, R. Flexibilidade organizacional e vivências de prazer-sofrimento: um ensaio teórico. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, v. 4, p. 377-406, 2017.

NUNES, T. S. Assédio moral na pós-graduação: práticas e elementos culturais propiciadores. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 14, n. 1, p. 1-17, 2022.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R.; PELLEGRINI, P. G. Percepções de servidores públicos sobre os motivos da ocorrência do assédio moral no trabalho em uma Universidade brasileira. *SUMMA PSICOLÓGICA UST*, v. 18, p. 108-115, 2021.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R.; ESPINOSA, L. M. C. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, p. 191-222, 2019.

PAES, K. D.; DELLAGNELO, E. H. L. O sujeito na epistemologia lacaniana e sua implicação para os estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR (FGV)*, v. 13, n. 3, p. 530-540, 2015.

PARKINS, I. S.; FISHBEIN, H. D.; RITCHEY, P. N. The influence of personality on workplace bullying and discrimination. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 36, n. 10, p. 2554-2577, 2006.

PELLEGRINI, P. G. *et al.* Assédio moral no trabalho: características, legislações e intervenções em psicologia. In: AZEVÊDO, A. V. S. (Org.). *Psicologia Forense e*

Políticas Públicas: articulações para o enfrentamento da violência. São Paulo: Editora Dialética, 2023. p. 295-323.

SALIN, D. *Workplace bullying among business professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences*. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, n. 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003.

SANKOWSKY, D. The charismatic leader as narcissist: understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, v. 23, n. 4, p. 57-71, 1995.

SCHILPZAND, P.; PATER, I. E.; EREZ, A. Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, v. 37, n. 1, 2016.

SCHOPENHAUER, A. (1851). *Parerga y paralipomena*. Tradução de Pilar López de Santa María. Madrid: Editorial Trotta, 2009.

SCHWARTZ, H. S. *Narcissistic process and corporate decay, the theory of the organizational ideal*. New York: New York University Press, 1990.

STEIN, M. When does narcissistic leadership become problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, v. 22, n. 3, p. 282-293, 2013.

ZAPT, D.; EINARSEN, S. Individual Antecedents of bullying personality, motives and competencies of victims and perpetrators. In: EINARSEN, S. *et al.* (Orgs.). *Bullying and harassment in the workplace: theory, research and practice*. 3. ed. London: Taylor & Francis, 2020. p. 269-303.