

NEOMANAGEMENT: **Lideranças abusivas e suas consequências**

Marta Gilvaine Geraldo¹
André Ricardo Gonçalves Dias²

Resumo

A literatura e os estudos relativos a liderança, centram-se tão somente em seus aspectos positivos e satisfatórios, salientando as aptidões e virtudes dos líderes, entretanto, pouco fala-se das lideranças abusivas, nefastas e suas consequências na saúde do trabalhador. Por este motivo, a discussão sobre o tema é tão importante. Foram examinados vários artigos, periódicos, capítulos de livros; além de meta-análises relacionadas a toxicidade dessas novas gestões. O objetivo geral deste foi analisar como a liderança destrutiva pode levar ao adoecimento dos trabalhadores; e os objetivos específicos, foram: apresentar os diversos conceitos e visões de pesquisadores sobre a liderança tóxica, identificar as principais implicações negativas dessas gestões nas organizações e na vida dos trabalhadores. Como resultado, foi observado que tipos de comportamentos tóxicos incluem humilhar, caluniar, ser tirano, ter muita negatividade, agredir, etc.; e por estas razões, percebeu-se fortes associações com doenças cardiovasculares, mentais, pulmonares, gastrointestinais, além de suicídios; que foram correlacionados, com a toxicidade das lideranças, além do estresse no local de trabalho; quando expostos a muito tempo em climas organizacionais doentios.

Palavras-chave: Neomanagement, Líder abusivo, Clima Organizacional.

NEOMANAGEMENT: **Abusive Leaders and Their Consequences**

Abstract

The literature and studies on leadership focus only on their positive and satisfying aspects, highlighting the skills and virtues of leaders, however, little is said about abusive, harmful leaders and their consequences on workers' health. For this reason, the discussion on the topic it's so important. Several articles, journals, book chapters were examined; besides meta analyzes related to the toxicity of these new managements. The overall goal of this was to analyze how destructive leadership can lead to workers becoming ill; and the specific objectives were: to present the diverse concepts and visions of researchers about toxic leadership, to identify the main negative implications of these managements in the organizations and workers' lives. As a result, it has been observed that types of toxic behaviors include humiliating, slandering, being tyrant, negativity, aggression, etc.; and for these reasons, strong associations with cardiovascular, mental, pulmonary, gastrointestinal diseases and suicides were noted; which were correlated with leadership toxicity and workplace stress; when exposed for a long time in unhealthy organizational climates.

¹ Pós Graduação em MBA em Coaching – UNIASSELVI. E-mail: mggeraldo@hotmail.com

² Orientação Prof. UNIASSELVI. E-mail: andre.dias@uniasselvi.edu.br

Keywords: Neomanagement. Toxic Leader, Organizational Climate.

1 INTRODUÇÃO

O mundo tem se tornado cada vez mais complexo, globalizado e acirrado. Essa propensão a modernização e pós-modernização até então tem exposto desafios crescentes para as lideranças nas organizações.

O dilema da toxidade é um dos problemas mais sobressalentes no comportamento dos líderes mundialmente. Líderes irascíveis, destrutivos e tóxicos podem causar doenças ocupacionais?

A cultura da confiabilidade é a condição mais importante por trás do bem-estar dos trabalhadores e das organizações. A gestão humanista e a liderança são também princípios fundamentais que podem influenciar, porém, os líderes destrutivos são forças desfavoráveis, que causam desvantagens e malefícios para as organizações.

Sendo assim, o presente artigo procurou investigar os problemas causados pelas lideranças abusivas nas organizações, a fim de verificar se as atitudes podem ou não influenciar na saúde e na vida do trabalhador e nas organizações.

2 Lideranças abusivas

Neomanagement é a definição para as novas lideranças “psicopatas” que tem gerido e permanecido nas empresas, convertendo-as em campos de concentração, sugando a energia e a vontade de viver dos trabalhadores (PIÑUEL, 2004). Com 50 a 75% de líderes enfrentando problemas ou falhas de liderança, o assunto sobre o lado obscuro da liderança, tem sido cada vez mais popularizado nas áreas acadêmicas (SLATTERY, 2009).

As gestões psicopatas são denominadas de inúmeras maneiras e algumas delas são: Lideranças Tóxicas (Lipman-Blumen; 2005; Tavanti, 2011; Buckingham e Coffman, 1999; Kellermann, 2004), Líder Destrutivo (Aasland et al, 2010), Maus Chefes (Vilaseca, 2007), Supervisores Injustos (Wager, Fieldman e Hussey, 2003), Liderança Pobre (Kelloway et al, 2004), Líder Inautêntico (Abelha, 2016), Liderança Negra (Henriques, 2015) além de outros.

Einarsen et al (2007) estabelecem que a liderança destrutiva pode ser definida como o comportamento excêntrico e constante de um líder, gerente ou supervisor que viola o interesse

legítimo, prejudicando os propósitos, trabalhos, capitais e êxito da organização, além do bem-estar coletivo, motivação e/ou satisfação no trabalho dos subordinados.

Já, Krasikova, Green e LeBreton (2013) enfatizam que a liderança abusiva e destrutiva, precisa ser encarada como uma conduta danosa que está incrustada na evolução da liderança, instigando os subalternos a seguir aos seus propósitos deletérios, usando técnicas perversivas para manipulá-los. Schyns e Schilling (2013) atestam que a liderança destrutiva é um método no qual, por um longo período de tempo, os ofícios, experiências e convívio de uma pessoa ou de um dos elementos da equipe são reiteradamente influenciados por seu supervisor com hostilidade doentia, e além de tudo isso, Ferreira (2016) afirma que ela pode também levar a morte da organização.

Independentemente das causas, os resultados são negativos, e resultam em comportamentos doentios no local de trabalho, como bullying, assédio (Kivimäki Et al; 2003), diminuição da produtividade, conflitos, roubos e comportamentos antiéticos (SLATTERY, 2009), ou seja, são as implicações de suas atitudes que importam. (BRANDEBO, NILSSON E LARSON, 2016).

Conforme Piñuel e Oñate (2002); dois entre cada três casos de assédio, os agentes tóxicos são os chefes, e 30% são os colegas de trabalho, que por estarem em ambiente doentio, sentem-se ameaçados e agem na defensiva; além disso, Vilaseca (2007), declarou que em 2007, na Espanha, 36% das lideranças eram tóxicas, e que a administração das organizações, não sabia ou não queria descobrir; e cada vez fica mais explícito, que o assédio moral é apoiado por uma filosofia de Recursos Humanos interna. (PIÑUEL, 2004).

No Brasil, conforme Granato (2019), 72% da população brasileira sofre de alguma seqüela alusiva ao stress e 32% sofrem da síndrome de Burnout, que é resultado de estresse crônico laboral.

Um documentário realizado pelo Canal de Televisão Português SIC Noticias (2014) sobre a estatal francesa France Telecom, demonstrou a gravidade da situação que levou 60 pessoas ao suicídio (WATERS, 2019). O jornal *Le Parisien* (2013), declarou que, formalmente entre 2008 a 2010, foram 57 pessoas, e os sindicatos atribuíram mais 37 mortes, que não foram juntadas aos autos.

Em julho de 2019 o Presidente da France Telecom e o Gerente de RH (da época), foram responsabilizados criminalmente por alguns dos suicídios; a sentença sairá até dezembro de 2019 e Waters (2019) afirma que será um marco na história, pois abrirá um precedente internacional, já que os executivos serão responsabilizados, por danos causados aos funcionários.

Não parece uma surpresa, que pessoas sujeitas a gestão tóxica, longas jornadas de trabalho e trabalho repetitivo desenvolvem problemas psicológicos (MERCHANT, 2017).

De acordo com Tavanti (2011) O termo "líder tóxico" foi originalmente formulado pela análise da doutora Marcia Lynn Whicker em 1986, entretanto para Lipman-Blumen (2005) a existência do "dark side" (Henriques, 2015) da liderança pode ser rastreada até o início da civilização e vem expandindo-se até os dias atuais.

Um estudo realizado por Tepper (2000) demonstrou que uma supervisão abusiva produz um grande número de consequências disfuncionais; a pesquisa demonstra também, que as implicações são mais proeminentes entre pessoas que tem menos mobilidades funcionais. De acordo com o autor, onde havia lideranças abusivas, houve mais *turnover*, menos atitudes favoráveis em relação ao trabalho, além de maior estresse psicológico.

Para Piñuel (2004), há três espécies de lideranças tóxicas: o primeiro é o paranoide, que é uma pessoa insegura e desconfiada que acaba questionando o trabalho e a conduta dos trabalhadores, provocando um ambiente de trabalho carregado. O segundo, é o líder psicopata, orgulhoso e frio além de ser um mentiroso obsessivo, que trata seus colaboradores como um ditador. O último, é o gestor narcisista, que quer ser o centro das atenções e acredita ser o responsável de todos os êxitos obtidos e sua equipe, que costumeiramente são formados por subalternos submissos e obedientes.

Para Lipman-Blumen (2005) líderes abusivos são aqueles indivíduos que, em virtude de seus comportamentos destrutivos e suas qualidades ou características pessoais disfuncionais, infligem danos graves e duradouros nos indivíduos, grupos, organizações, comunidades, e até mesmo as nações que eles lideram; aliás, insistem que somente eles são os salvadores, e acabam por devastar seus seguidores. Kellermann (2004) corrobora dizendo que eles tem por características a arrogância, o autoritarismo, a autocracia, a rigidez, e causam divisão e desarmonia no ambiente de trabalho, e usam a tática de dividir a equipe para limitar possíveis confrontos, eles também impõem medo; forçam as pessoas a aceitarem todos os tipos de abusos e situações humilhantes que são lesivas para a saúde mental; o que elucidada o aumento dos problemas de assédio moral e sexual no trabalho, estresse, Burnout, depressões, etc. (PINUEL, CANTERO; 2004).

Piñuel e Cantero (2004) enfatizam que os *Neomanagement* tratam as pessoas como máquinas que devem ajustar-se conforme suas vontades e por estar inseridos nestes ambientes, os trabalhadores sofrem danos psico-fisiológicos, irreversíveis. Os autores relatam que por este motivo muitos trabalhadores começam a usar medicamentos ansiolíticos, antidepressivos, ou então, começam a usar outras drogas para alívio momentâneo, como álcool, tabaco, drogas,

etc.; além do mais, o uso de fármacos fazem o trabalhador aclimatar-se, cronificando os danos já causados.

Um exemplo foi o estudo realizado por Gavioli et al (2014) com 418 trabalhadores da construção civil no Paraná/BR, que demonstrou a prevalência do uso de drogas lícitas e ilícitas: 91% para o álcool, 72,4% para o tabaco, 18,2% para maconha, de 6,7% para cocaína, inalantes (solventes) 5,2%, e apenas 5,4% disseram não ter usado qualquer tipo de drogas. O estresse e o sofrimento psíquico, relacionados à transitoriedade, o *turnover* e à instabilidade dos contratos de trabalho, são responsáveis pela proeminente acidentalidade nesse grupo de trabalhadores (ARAÚJO et al, 2012).

Mesmo com muitos casos de afastamentos e doenças de trabalho; ambientes extremamente tóxicos, além do absenteísmo, rotatividade e baixa produtividade (Tepper, 2000; Piñuel Y Oñate 2004); as empresas e os departamentos de gestão de pessoas não reconhecem o *Neomanagement*, e o mal que eles fazem para os trabalhadores e as empresas.

2.1 Riscos psicossomáticos laborais

Distúrbios psicossomáticos são um grupo de perturbações psicológicas cuja pessoa pode apresentar variados sintomas clinicamente importantes, mas que não são explicados pela existência de uma doença orgânica; atualmente, elas são consequências de condições de trabalho e fatores de estresse laboral, além de que foi cientificamente comprovado que quando não há harmonia entre as demandas trabalhistas e as demandas individuais do trabalhador, o aumento e potencialização da aparição destes tipos de transtornos, são extremamente altas (GIL, 2015).

O estresse pode causar sintomas físicos, mesmo que não exista doença orgânica, pois o corpo responde fisiologicamente ao estresse emocional, que pode causar ansiedade, ativando o sistema nervoso autônomo e hormônios como adrenalina; posteriormente aumenta a frequência cardíaca, a pressão arterial (PA), a quantidade de suor e a tensão muscular que acaba causando dores no pescoço, costas, cabeça ou outras áreas do corpo dos trabalhadores.

Wager, Fieldman e Hussey (2003) em um estudo experimental com profissionais da saúde mostrou que profissionais que trabalhavam para um líder que consideravam injusto, tiveram um aumento de 15mmHg na pressão sistólica e um aumento de 7mmHg na diastólica, em comparação aos dias que trabalhavam com líderes mais agradáveis. Nesse caso, os líderes possuíam uma posição de poder em relação ao local de trabalho, pois o estresse adicional pode ter um impacto significativo no risco de problemas cardíacos, porque um aumento assim, está

associado a um risco 16% maior de doença cardíaca e um risco 38% maior de acidente vascular cerebral (KIVIMÄKI Et al, 2003).

Um supervisor tóxico é um estressor potente no local de trabalho, e pode ter um impacto clínico significativo no funcionamento cardiovascular dos subordinados; foi o que Kivimäki et al (2003), atestaram em duas prospecções com 5.432 funcionários de um hospital, que durante os dois anos de acompanhamento, correlacionaram o abuso prolongado no local de trabalho ao aumento de fatores de risco cardiovasculares e depressão, entre aqueles que estavam livres dessas doenças no início da pesquisa.

O trabalho é um dos meios nas quais as comunidades se organizam e é por isso que os Estados modernos incluem entre as responsabilidades dos poderes públicos, os cuidados com a saúde, a segurança e a higiene do trabalho; e, o reconhecimento desses direitos implica em trabalhar sem riscos e com segurança (PIÑUEL; CANTERO, 2004), porém, as estatísticas do Observatório de Saúde e Segurança do Trabalho mostram que isto não tem sido feito.

Os distúrbios psicossomáticos mais frequentes entre os trabalhadores são a cardiopatia isquêmica, asma brônquica, dor de cabeça por tensão, colón irritável, dor lombar, eczema, além de outros. (GIL, 2015).

O grande vilão de todos os trabalhadores é o estresse, e não é sem motivo, pois as pessoas tem dezenas de coisas para pensar e resolver diariamente. Problemas como o salário, as contas, a tirania de gestores, a falta de expectativas, a falta de reconhecimento e valorização, a pressão laboral, os conflitos particulares e profissionais, a carga excessiva de trabalho, além disso, tem as demandas pessoais diárias, tais como: doença, escola e alimentação dos filhos; ser mãe/pai, esposo(a), estudante; estar bem informado e atualizado; e ainda acompanhar as taxas de glicemia e pressão arterial. Tudo isso e muitas outras tarefas, fazem que o estresse surja em menor ou maior grau de intensidade na vida das pessoas.

Para McGrath (1976) o estresse laboral é atualmente um fenômeno multidimensional que resulta no desequilíbrio entre as demandas do entorno, a capacidade de resposta do indivíduo em relação ao meio, a personalidade, a ameaça e a conduta como resposta da ameaça (FINEMAN, 1979).

O estresse é uma das maiores e mais importantes causas de enfermidades que acarretam risco psicológico e licenças do trabalho, e que quando prolongado pode causar patologias físicas e psicológicas, comprovando a tese de Ruiperez (2013) que afirma que ele pode provocar problemas de saúde tais como a asma, o infarto do miocárdio, alterações gastrointestinais e imunológicas e o autor salienta que o estresse está relacionado com a qualidade de vida das pessoas.

Outro fator que tem acendido uma luz vermelha nas autoridades é o aumento expressivo de suicídios relacionados ao trabalho.

A Hazards Magazine (2017) investigou suicídios ocupacionais por vinte anos e as razões predominantes foram: insegurança no emprego; excesso de trabalho; estresse; má gestão e injustiça no trabalho (assédio, intimidação, metas de trabalho punitivo e processos disciplinares); trabalho emocional (trabalhadores que lidam com indivíduos em sofrimento); trauma (exposição a situações perturbadoras e/ou angustiantes como serviços de emergência, forças armadas); danos relacionados ao trabalho (dificuldade em lidar com sintomas estressantes ou dor, angústia ou incapacidade causada por lesões e doenças relacionadas ao trabalho); exposições insalubres que afetam a saúde mental, e os trabalhadores que tem acesso aos meios e/ou o conhecimento e as ferramentas para tornar o suicídio mais fácil de alcançar, como os trabalhadores de serviços de saúde e drogas ; trabalhadores agrícolas, pesticidas e armas.

Na Inglaterra, a Organização Nacional de Saúde (ONS, 2015) constatou que o suicídio é uma das principais causas de morte entre 20 e 64 anos. Para as mulheres, as ocupações com alto risco de suicídio incluem enfermeiros (23% acima da média nacional), professores primários (42% acima da média) e aqueles que trabalham em cultura, mídia e esporte (69% acima da média).

Um estudo da agência de saúde pública francesa de 2019 publicado no BEH evidenciou que 4,5% das mulheres francesas e 3,1% dos homens tiveram pensamentos suicidas em 2017 e em mais de um terço dos casos, as condições de trabalho foram declaradas como causa, e um dos fatores mais importante foi o medo de perder o emprego, seguido de ameaças verbais, humilhação e intimidação no trabalho.

Entre profissionais de saúde o índice de transtornos depressivos em comparação com a população em geral é alarmante, e é uma questão que abrange a profissão médica, pois as taxas de suicídio são muito mais altas do que na população em geral: duas vezes mais altas para os homens e quatro vezes mais altas para as mulheres (AFSP, 2016).

Richman et al (1992) relatam que os abusos já iniciam na residência médica; os autores analisaram 137 estudantes de medicina desde o início da faculdade até o quarto ano de residência e encontraram níveis elevados sofrimento psíquico; 72% relataram ao menos uma experiência abusiva dos supervisores, e com o passar dos anos sofreram consequências psicopatológicas gradativas. Outra pesquisa mostrou que 45,8% dos médicos brasileiros relataram a Síndrome de Burnout em algum momento de sua vida profissional; além do excesso de trabalho e de vínculos laborais (JORNAL MEDICINA, 2017).

O emprego precário é considerado um determinante social e uma condição que afeta a saúde dos trabalhadores, famílias e comunidades (Benach; Muntaner, 2011), entretanto para Tepper (2000) os trabalhadores no geral, não dão-se conta que estão sendo abusados psicologicamente; normalmente eles acham normal a insatisfação com o trabalho, e quando dão-se conta de que estão sendo assediados, saem e procuram outro emprego; por isso as altas taxas de rotatividade e absenteísmo nessas empresas.

2.2 Custos para o empregador e a sociedade

A baixa moral e baixa produtividade, além dos custos organizacionais de um líder abusivo podem ser enormes. Gallup (2017) estimou que em uma organização típica americana, para cada US \$ 10.000 de folha de pagamento, há US \$3.400 em produtividade perdida, que é devido aos empregados estarem desmotivados e desengajados.

Um funcionário que é assediado diariamente, tem grandes chances de adoecer (Tepper, 2000; Piñuel, 2004, Vilaseca, 2007; Granato, 2019; Slattery, 2009; Schyns e Schilling, 2013; Waters, 2019; Merchand, 2017), e por isso falta ao trabalho, tolhendo a equipe, causando mais desavenças. O líder abusivo causa muita rotatividade (Tepper, 2000; Piñuel y Oñate, 2004) na organização, e com isso, aumentam os gastos com a contratação de novos funcionários.

Segundo a Previdência Social, em 2017, episódios depressivos ficaram em 10ª lugar no ranking com 43,3 mil auxílios-doença; outros transtornos de ansiedade ficaram na 15ª posição, com 28,9 mil casos; e o transtorno depressivo recorrente ficou na 21ª posição, com 20,7 mil auxílios (INSS).

O líder abusivo pode instigar ações trabalhistas, e dependendo do porte da empresa poderá até causar sua morte. (FERREIRA, 2016; GERALDO, 2012). De acordo com os dados estatísticos do TRT 4ª Região, os pedidos por dano moral ficaram em 6º lugar nas instâncias de 1º grau, e em 8º nas de 2º grau, com 62.073 nos assuntos recorrentes na justiça do trabalho, corroborando com o argumento de que os líderes abusivos, custam muito para as organizações.

Quando o departamento de gestão de pessoas está ciente de algum tipo de assédio e não faz nada a respeito poderá ser responsabilizado por sua omissão (GERALDO, 2019), foi o que aconteceu no julgamento da France Telecom, cuja promotoria pediu uma multa de € 75.000 (R\$344.250,00), para a CIA, e mais € 15.000 (R\$68.850) contra os dois ex- CEOs e o diretor de RH, somando a isso mais um ano de prisão para cada um, por assédio institucionalizado (GONZALES, BEMBARON, 2019).

No Brasil, os danos morais de natureza leve, devem pagar até três vezes o último salário do prejudicado; média - até cinco vezes o último salário; grave - até vinte vezes o último salário; e gravíssima- até cinquenta vezes o último salário (GERALDO; DIAS, 2019).

Os empregadores precisam entender que a saúde mental não é mais apenas um problema pessoal (Tiesman, 2015), mas sim um problema da sociedade, visto que um trabalhador doente, gera custos para a empresa, para o Estado e a sociedade como um todo (GERALDO, 2012; GERALDO, 2019; GERALDO; DIAS, 2019).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi atingido pois de acordo com vários estudos a liderança abusiva pode levar ao adoecimento psicossomático dos trabalhadores, onde foram relatados doenças como depressão, bullying, Burnout, aumento da pressão sanguínea, asma entre outras.

Os objetivos específicos também foram atingidos pois foram apresentados diversos conceitos e visões de pesquisadores sobre a lideranças abusivas; também foram identificadas as principais implicações negativas dessas gestões nas organizações, relacionando os custos e os valores das indenizações por dano moral e as consequências na vida dos trabalhadores.

A falta de estudos mais aprofundados, relacionados a toxidade dos líderes no Brasil, além do tempo limitado para de pesquisa, foram algumas das limitações.

REFERÊNCIAS

AASLAND, M. S.; SKOGSTAD, A.; NOTELAERS, G.; NIELSEN, M.B. EINARSEN, S. The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. In: **British Journal of Management** · Jun, 2010.

AFSP (American Foundation for Suicide Prevention). 2016. Physician and medical student depression and suicide prevention. Disponível em: <<https://afsp.org/our-work/education/physician-medical-student-depression-suicideprevention>>, acesso em 10 Ago. 2019.

ARAÚJO, J.S; SILVA, S.E; CONCEIÇÃO, V.M; SANTANA, M.E., SOUZA, R.F. A bebida alcoólica no contexto laboral: um diálogo mediado pelas representações sociais. **Tempus Actas de Saúde Coletiva**. 6(3):217-33; 2012.

ABELHA, D. M. **O Impacto das emoções de um Líder Inautêntico na Percepção de seus seguidores**. Dissertação (Mestre em Administração) - PUC- Rio de Janeiro, p.66, 2016.

BENACH J, MUNTANER C. Employment and working conditions as health determinants. In **Improving Equity in Health by Addressing Social Determinants**, ed. JH Lee, p. 165–95. Geneva: WHO. 2011.

BRANDEBO, M., F.; NILSSON, S; LARSSON, G. Leadership: Is bad stronger than good? In: *Leadership and Organization Development Journal*. 37 (6): p.690-710. 2016

BRASIL. Assuntos recorrentes na Justiça do trabalho de 2017. Disponível em: <<https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/assuntos>> Acesso em: 06 Out 2019.

BUCKINGHAM, M.; COFFMAN, C. (1999), **First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently**, New York. 1999: Simon & Shuster.

Bulletin épidémiologique hebdomadaire (BEH) Suicide et tentatives de suicide: données épidémiologiques récentes// Suicide and suicide attempts: Recent epidemiological data for France. N° 3-4 | 5 fev. 2019.

EINARSEN S; AASLAND, M.S., SKOGSTAD, A. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. In: **The Leadership Quarterly**.18:207-216, 2007.

FERREIRA, P.J.V. **Liderança destrutiva e a morte das organizações: O caso do Banco do Espírito Santo**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. 2016.

FINEMAN. A Psychological model of stress and its application to managerial Unemployment. In: **Humans Relations**; (32), p.323 - 345. 1979.

GALLUP. State of the Global Workplace. Copyright Gallup, Inc. 2017.

GAVIOLI, A; MATHIAS, T.A.F; ROSSI, R.M; OLIVEIRA, M.L.F. Risco relacionado ao consumo de drogas em homens trabalhadores da construção civil. In: **Acta paulista de Enfermagem**, v.27, no.5, São Paulo Set./Out. 2014.

GERALDO, M. **A importância da gestão de Recursos Humanos na prevenção dos passivos trabalhistas**. p. 70, Canoas. Ulbra. 2012.

_____. **Gestão de pessoas e a análise das demandas judiciais de pessoal na Administração Pública Municipal**. Porto Alegre, UFRGS: 2019.

GERALDO, M; DIAS, A.R.G. **Uma análise dos acidentes e doenças do trabalho**. Novo Hamburgo, Uniasselvi. 2019.

GIL, J.J.M. Distúrbios psicossomáticos no local do trabalho atual. In: *Prevencionar.com*, 2015 disponível em: <<https://prevencionar.com/2015/09/14/los-trastornos-psicosomaticos-en-el-mundo-laboral-actual/>> Acesso em: 23 Set 2019.

GONZALEZ, P. BEMBARON, E. Procès France Télécom: un an de prison requis contre l'ex-PDG Didier Lombard, In: **Le Figaro**, Jul. 2019.

GRANATO, L. O que significa a mudança da OMS sobre a Síndrome de Burnout? In: **Exame**, Ed. 1186, Abr. 29 Mai. 2019.

HAZARDS MAGAZINE. Disponível em; <<http://www.hazards.org/news/2017/index.htm2017>>. Acesso em: 18 Jul. 2019.

HENRIQUES, V. O lado negro da liderança- quando os chefes se tornam abusivos, In: InfoRH, Portugal, 2015. Disponível em: <<https://inforh.pt/artigo-o-lado-negro-da-lideranca-quando-os-chefes-se-tornam-abusivos/>> acesso em: 23 Set. 2019.

Conselho Federal de Medicina(CFM). JORNAL MEDICINA. p. 2 e 7, Mar 2017.

KELLERMANN B. Bad Leadership: What it Is how it Happens, why it Matters? Boston, MA: In. **Harvard Business School Press**; 2004.

KELLOWAY, K; BARLING, J.; SIVANATHAN, N; FRANCIS, L. Poor Lid ership. In: **Handbook of work Stress**, p 88-112, Jan. 2004.

KIVIMÄKI, M. et al. Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. In: **Occupational and Environmental Medicine**, 60, p. 779–783, set 2003.

KRASIKOVA, DV, GREEN, SG, LEBRETON, JM. Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. In: **Journal of Management**; 39(5):1308-1338, 2013.

LIPMAN-BLUMEN. The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. Copyright. IN: **Ivey Business Journal**. Jan/Fev 2005.

LE PARISIEN. **Suicides à France Télécom: un document accablant**. Mai 2013. Disponível em: <<http://www.leparisien.fr/economie/suicides-a-france-telecom-un-document-accablant-07-05-2013-2785935.php>>. Acesso em: 04 Set 2019.

MCGRATH, J. Stress and behaviour in organizations. ed. DUNNETTE (Ed.), In: **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, p. 1351 – 1395. Chicago: Rand McNally.1976.

MERCHANT, B. Life and death in Apple’s forbidden city, In: **The Guardian**, Jun 2017. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/18/foxconn-life-death-forbidden-city-longhua-suicide-apple-iphone-brian-merchant-one-device-extract#img-5>> Acesso em: 17 Set 2019.

Office for National Statistics (ONS) - Suicide by occupation, England: 2011 to 2015, Analysis of deaths from suicide in different occupational groups for people aged 20 to 64 years, based on deaths registered in England between 2011 and 2015. Disponível em: <<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/deaths/articles/suicidebyoccupation/england2011to2015>> Acesso em: 10 Ago. 2019

PIÑUEL, I. **Neomanagement: jefes tóxicos y sus víctimas**. Aguilar. 2004

_____, I, OÑATE, A “La incidencia del Mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España”. IN: **Revista de Relaciones Laborales de la UPV, Lan Harremanak**, 7(II), 35-62. 2002.

_____, I; CANTERO. La incidencia del Mobbing y el Burnout en la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT) y en la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE). In: **Cisneros**. 2004.

RICHMAN, J. A.; FLAHERTY, J. A.; ROSPENDA, K. M.; CHRISTENSEN, M. (1992). Mental health consequences and correlates of medical student abuse. **Journal of the American Medical Association**, 267, 692–694, 1992.

RUIPEREZ, C. M. **Factores Genéticos y de personalidad de vulnerabilidad-protection al estrés en una muestra de médicos internos residente: aplicación desde la prevención de riesgos laborales**. Tesis Doctoral. Universidade complutense de Madrid. Facultad de Medicina. Madrid. 2013.

SCHYNS, B., SCHILLING, J. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. In: **The Leadership Quarterly**, 24(1), 138-158. 2013.

SIC Notícias. Documentário. Disponível em:
<<https://www.youtube.com/watch?v=kHsPm3YNh38>> Acesso em: Jul. 2019.

SLATTERY.C. **The Dark side Troubling times at the top of leadership**. Semann & Slattery. Nov 2009.

TAVANTI, M. Managing toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them. In: **HRM(ZZL)**. p.127-136, Jun. 2011

TIESMAN, H.M; Konda, H.M; HARTLEY, D; MENÉNDEZ, C.C; RIDENOUR, M; HENDRICKS, S. Suicide in U.S. Workplaces, 2003–2010: **A Comparison With Non-Workplace Suicides**. V. 48, Issue 6, P. 674–682, Jun 2015,

TEPPER, B. Consequences of abusive supervision, **Academy of Management Journal**, 43(2), p. 178-190, Abr, 2000.

VILASECA, B. Algunos jefes son muy malos para la salud. 2007. **El país**. Disponível em:
<https://elpais.com/diario/2007/01/14/negocio/1168786054_850215.html> Acesso em: 03 Jul. 2019.

WAGER, N.; FIELDMAN, G; HUSSEY, T. The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. In: **Occupational Environmental Medical**. Jun. 2003, v. 60, p. 468- 474.

WATERS, S. Suicide as Corporate Murder: France Télécom on Trial. In: **Truthout**, Jul. 2019.