O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 20 | Nº 59 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.14423651

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

O DIABO VESTE PRADA:
REQUINTES DE ASSÉDIO MORAL NO SETOR PÚBLICO[1]

Silvia Generali da Costa[2]

Renato Koch Colomby[3]

Adriana Machado Pooli[4]

Janine Kieling Monteiro[5]

Francieli de Assunção[6]

Resumo

A gravidade dos efeitos do assédio moral sobre a saúde dos trabalhadores justifica estudos em diferentes contextos. Este artigo objetiva caracterizar o fenômeno do assédio moral e suas consequências, com base na percepção de servidores públicos de uma instituição localizada no Brasil. A pesquisa adota o método dedutivo, utilizando entrevistas não estruturadas como principal instrumento de coleta de dados primários, complementados por dados secundários oriundos de literatura especializada e relatórios institucionais. Foram realizadas 18 entrevistas, cuja análise baseou-se na técnica de análise de conteúdo, com suporte do software Iramuteq, que permitiu a organização dos dados em categorias centrais, intermediárias e iniciais. Entre os principais resultados, destaca-se a identificação de um ambiente de trabalho marcado por práticas de assédio moral e problemas éticos, com impacto negativo na saúde mental e no clima organizacional. O estudo conclui que o fenômeno configura um problema ético e de gestão, que demanda intervenções estruturais para minimizar os riscos psicossociais e promover um ambiente organizacional saudável.

Palavras-chave: Assédio Moral; Gestão Pública; Sofrimento no Trabalho.

Abstract

The severity of the effects of workplace bullying on workers' health justifies studies in different contexts. This article aims to characterize the phenomenon of workplace bullying and its consequences based on the perceptions of public servants in an institution located in Brazil. The research adopts the deductive method, using unstructured interviews as the primary instrument for collecting primary data, complemented by secondary data from specialized literature and institutional reports. A total of 18 interviews were conducted, and their analysis was based on content analysis technique, supported by the Iramuteq software, which enabled the organization of data into central, intermediate, and initial categories. Among the main results, the study highlights the identification of a work environment characterized by bullying practices and ethical issues, with negative impacts on mental health and organizational climate. The study concludes that the phenomenon constitutes an ethical and managerial problem, demanding structural interventions to minimize psychosocial risks and promote a healthy organizational environment.

Keywords: Moral Harassment; Public Management; Suffering at Work.

[1] A presente pesquisa contou com o apoio institucional do Instituto Federal do Paraná (IFPR).

[2] Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: sgeneralicosta@gmail.com

[3] Professor do Instituto Federal do Paraná (IFPR). Doutor em Administração. E-mail: renato.colomby@gmail.com

[4] Doutora em Psicologia Clínica pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). E-mail: amachadopooli@gmail.com

[5] Professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Doutora em Psicologia. E-mail: janinekm@unisinos.br

[6] Mestranda em Ambientes Saudáveis e Sustentáveis pelo Instituto Federal do Paraná (IFPR). E-mail: assuncao.francieli@gmail.com

INTRODUÇÃO

A violência no trabalho, em suas diversas manifestações, é um fenômeno recorrente e complexo, sendo objeto de estudos nas áreas da administração, da sociologia, do direito, da psicologia e da saúde. O assédio moral, como uma expressão de violência psicológica no ambiente laboral, destaca-se pelos impactos significativos na saúde dos trabalhadores e nas dinâmicas organizacionais. Essa realidade evidencia a urgência de aprofundar a compreensão do fenômeno e buscar soluções que mitiguem seus efeitos nas relações de trabalho e no bem-estar dos indivíduos.

Diante desse contexto, este artigo objetiva caracterizar o fenômeno do assédio moral no trabalho (AMT) e suas consequências, com base na percepção de servidores públicos de uma instituição localizada no Brasil. A relevância do estudo reside na gravidade dos impactos do assédio moral, que comprometem tanto a saúde física e mental dos trabalhadores quanto o funcionamento organizacional. Entre os danos observados estão transtornos psicológicos, como ansiedade e depressão, sintomas psicossomáticos e a deterioração do clima organizacional, resultando em queda de comprometimento e produtividade.

No setor público, fatores como a rigidez hierárquica e a ineficácia na gestão de conflitos agravam ainda mais o problema, tornando essencial a compreensão de suas especificidades neste contexto. Além disso, a dinâmica peculiar do setor público, caracterizada por estruturas burocráticas e algumas limitações institucionais, pode intensificar situações de vulnerabilidade, dificultando tanto a denúncia quanto a implementação de medidas efetivas para a prevenção e o enfrentamento do assédio moral. Essas condições reforçam a necessidade de abordagens específicas que contemplem as particularidades organizacionais e culturais desse contexto.

Por sua vez, os resultados das análises das entrevistas foram organizados em duas categorias centrais de análise intituladas de “O Diabo veste Prada” e “Quem quer trabalhar na unidade do terror?”. A primeira é uma referência ao filme com o mesmo título, que retrata um contexto organizacional marcado pelo conflito e sofrimento: a redação de uma revista gerenciada por uma chefe autoritária, composta por trabalhadores que vivem uma realidade de medo. A segunda categoria analítica inspirou-se em relatos das entrevistas, em que um dos participantes descreveu o local de trabalho como "a unidade do terror". Essas categorias foram ainda subdivididas em outras unidades para facilitar a compreensão do fenômeno em questão, mas sem se restringir a uma abordagem única.

Desta forma, a principal contribuição deste artigo está em dar visibilidade às características e aos danos causados pelo assédio moral no setor público, evidenciando casos reais de servidores submetidos a chefias tóxicas. O estudo busca não apenas compreender a complexidade do fenômeno, mas também

contribuir para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais humanas e políticas públicas que protejam a saúde e a dignidade dos trabalhadores.

O texto está organizado em quatro seções principais. Após esta introdução, o referencial teórico discute conceitos e perspectivas sobre o AMT. A seção metodológica apresenta os procedimentos da pesquisa, incluindo a coleta e análise de dados. Em seguida, os resultados são apresentados e discutidos com base nas categorias emergentes da análise. Por fim, as considerações finais sintetizam os achados, destacam implicações práticas e apontam direções para estudos futuros e intervenções organizacionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

O AMT é amplamente reconhecido como uma das formas mais prejudiciais de violência psicológica no ambiente laboral, resultando em consequências devastadoras tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Caracterizado por condutas abusivas e reiteradas, o AMT compromete a dignidade, a saúde física e mental e as condições de trabalho das vítimas, configurando-se como uma ameaça séria ao bem-estar e à integridade das relações laborais. Autores clássicos como Leymann e Hirigoyen estabeleceram as bases conceituais para o estudo do fenômeno, introduzindo os conceitos de *mobbing* e violência moral, respectivamente. Diante da gravidade do fenômeno, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), através da Convenção 190, buscou estabelecer normas globais para combater a violência e o AMT (OIT, 2019).

No Brasil, a discussão sobre o AMT tem sido amplamente explorada em áreas como administração, psicologia, sociologia e direito, especialmente no contexto do setor público, em que estruturas hierárquicas rígidas e modelos de gestão importados do setor privado contribuem para a perpetuação do problema. Essa dinâmica é intensificada pela natureza peculiar das relações de poder no setor público, onde atos de humilhação e abuso psicológico são frequentemente mascarados como práticas de gestão, gerando sofrimento psicológico significativo para as vítimas. Estudos destacam que, em instituições públicas brasileiras, o assédio moral frequentemente não está relacionado à produtividade, mas sim à manutenção de uma dinâmica de controle e poder. Esse padrão é caracterizado por comportamentos repetidos de humilhação que afetam negativamente a autoestima e a imagem dos indivíduos, muitas vezes sem que as vítimas percebam a ilegalidade das ações a que estão submetidas (JOÃO; VICENTE; PORTELADA, 2023).

Nos setores de saúde e educação, essa realidade é ainda mais complexa, com efeitos diretos na produtividade e nas relações organizacionais. As vítimas enfrentam sérios danos psicológicos (ansiedade e depressão), perda de motivação, além de impacto na capacidade de trabalho. O apoio organizacional

tem se mostrado um elemento vital para mitigar esses efeitos, reforçando a importância de políticas internas que promovam um ambiente saudável e respeitoso (FORMIGA; FRANCO; OLIVEIRA, 2021). Apesar da gravidade da questão, a sistematização legislativa sobre o assédio moral no setor público é limitada no Brasil. Embora algumas leis estaduais definem e regulamentam a punição e a prevenção do assédio moral, a implementação prática dessas políticas permanece insuficiente, com poucos estados estabelecendo comissões dedicadas ao combate e à proteção contra esse tipo de violência (NOGUEIRA *et al*., 2020).

Além disso, a jurisprudência brasileira sobre o tema reflete a necessidade de maior clareza e definição nas decisões judiciais relacionadas ao assédio moral na administração pública. A ausência de um entendimento consolidado nas esferas legais contribui para a perpetuação do problema, reforçando a necessidade de avanços tanto na regulamentação quanto na aplicação efetiva das normas existentes (CARDOSO; ALMEIDA, 2016).

No cenário internacional, o AMT é identificado como um fenômeno global, presente em diversos setores, com destaque para a saúde, a educação e os serviços públicos. Dados recentes revelam que aproximadamente 68,2% dos trabalhadores do setor de saúde relatam exposição vitalícia à violência psicológica, sendo o abuso verbal a forma mais comum (TAWIAH *et al*., 2024). Entre os profissionais de enfermagem, esses episódios afetam profundamente as relações interpessoais, a qualidade dos serviços prestados e o desempenho no trabalho, gerando altos níveis de estresse, burnout e afastamentos frequentes (ARAYA, 2023). Esses dados destacam não apenas a magnitude do problema, mas também sua relevância como uma questão de saúde pública e de gestão organizacional.

A violência psicológica no ambiente de trabalho, incluindo o assédio moral, está frequentemente associada a uma combinação de fatores individuais e organizacionais. Idade, experiência profissional e responsabilidades atribuídas são características que podem aumentar a vulnerabilidade dos trabalhadores a comportamentos abusivos. Estudos mostram que trabalhadores mais velhos e aqueles que ocupam posições de alto estresse ou liderança são mais suscetíveis a sofrer violência psicológica, particularmente em ambientes altamente competitivos (LEŠČINSKAITĖ, 2023; ZAKIROVA; ДИТЯТЕВА, 2023).

Além disso, a competição excessiva nos locais de trabalho pode exacerbar os comportamentos abusivos, criando dinâmicas de intimidação e isolamento que comprometem o bem-estar dos funcionários. No Brasil, o problema é especialmente grave em instituições públicas, em que práticas como agressão verbal, desqualificação e isolamento social são amplamente relatadas. Estes comportamentos contribuem para o aumento dos pedidos de remoção de posições e transferências, indicando uma deterioração significativa das condições de trabalho e do clima organizacional (ROCHA; VITÓRIO, 2024; GOMES-SOUZA; HECKMANN, 2023).

A precarização social do trabalho é outro fator determinante para a perpetuação do AMT. O avanço das dinâmicas neoliberais, com foco excessivo em resultados, metas e produtividade, tem levado à intensificação das condições de trabalho e à adoção de práticas gerenciais que desumanizam as relações laborais. Druck (2013) descreve essas dinâmicas como "gestão por humilhação", caracterizada pelo controle excessivo, pela imposição de metas inatingíveis e pela desvalorização sistemática dos trabalhadores. Essas práticas criam um ambiente onde os indivíduos são tratados como meros instrumentos de produção, minando sua dignidade e aumentando sua exposição a comportamentos abusivos.

No setor público, a introdução de modelos de gestão importados do setor privado, frequentemente implementados sem a devida adaptação às especificidades das instituições públicas, tem gerado desequilíbrios que favorecem o assédio moral. Essa transferência inadequada de práticas gerenciais prioriza metas quantitativas em detrimento das relações humanas e do bem-estar dos servidores, criando um ambiente de trabalho marcado pela despersonalização e desvalorização das funções desempenhadas. Estudos recentes apontam que, ao negligenciar as dinâmicas hierárquicas e culturais próprias do setor público, esses modelos intensificam os riscos de assédio moral, afetando negativamente a saúde mental dos trabalhadores e comprometendo o clima organizacional (ROCHA; VITÓRIO, 2024).

Adicionalmente, a precarização das condições de trabalho no setor público é marcada por baixos níveis de suporte organizacional, restrições orçamentárias e aumento da pressão por resultados, que frequentemente resultam em sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento profissional. Estudos demonstram que esses fatores são particularmente críticos em setores como saúde e educação, onde a alta demanda por serviços e a carência de recursos estruturais intensificam o estresse ocupacional e criam condições favoráveis ao assédio moral (FORMIGA *et al*., 2021). Essas dinâmicas gerenciais também ampliam a vulnerabilidade dos trabalhadores, ao promoverem uma cultura organizacional na qual a competição excessiva e o individualismo exacerbado substituem a cooperação e o bem-estar coletivo.

Outro aspecto relevante é que a precarização social do trabalho não afeta apenas a relação entre chefias e subordinados, mas também gera um clima organizacional propício ao assédio entre colegas, conhecido como assédio moral horizontal. Em ambientes marcados por metas inatingíveis e recursos escassos, trabalhadores muitas vezes reproduzem dinâmicas abusivas na tentativa de garantir sua própria sobrevivência no emprego. Essa reprodução de violência simbólica reforça uma cultura organizacional tóxica, perpetuando ciclos de opressão e desvalorização (NOGUEIRA *et al*., 2020).

Logo, a precarização do trabalho no setor público não apenas compromete a saúde e a segurança dos trabalhadores, mas também afeta diretamente a sustentabilidade das instituições e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A priorização da eficiência operacional em detrimento do bem-estar dos trabalhadores mina a capacidade das instituições públicas de cumprir seu papel social, criando um paradoxo em que a busca por resultados se traduz em perda de eficiência e aumento dos custos organizacionais, devido ao absenteísmo, licenças médicas e alta rotatividade (GOMES-SOUZA; HECKMANN, 2023).

A liderança tem um papel central seja na prevenção e/ou na perpetuação do AMT. Estudos apontam que estilos de liderança destrutivos, como o autocrático e o laissez-faire, estão diretamente associados ao aumento de comportamentos abusivos no ambiente organizacional (BALDUCCI *et al*., 2018; TSUNO; KAWAKAMI, 2015). Por outro lado, abordagens de liderança inclusiva, transformacional e democrática são consideradas fatores de proteção, pois promovem um clima de respeito, segurança psicológica e valorização dos trabalhadores (SEPPÄLÄ *et al*., 2023; SHAFAEI *et al*., 2023; DUSSAULT; FRENETTE, 2015).

Campos e Rueda (2018) defendem que o desenvolvimento de lideranças éticas e inclusivas é fundamental para romper com as dinâmicas negativas e criar um ambiente de trabalho mais saudável. No entanto, a ausência de treinamentos específicos e de uma cultura organizacional baseada em valores éticos contribui para a perpetuação de práticas abusivas, afetando o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Essa lacuna na formação e no suporte às lideranças também limita a capacidade dos gestores de identificar e lidar com situações de assédio moral, agravando os impactos negativos no clima organizacional e na saúde dos servidores.

As consequências do AMT são profundas e multifacetadas, afetando tanto os indivíduos quanto as organizações. As vítimas frequentemente relatam sintomas de ansiedade, depressão e transtorno de estresse pós-traumático, além de problemas de saúde física, como insônia, hipertensão arterial e dores crônicas (MOUACHI *et al*., 2024). Esses impactos não se limitam ao indivíduo, estendendo-se para suas famílias e comunidades, resultando em custos sociais e econômicos significativos. No nível organizacional, o AMT contribui para a deterioração do clima de trabalho, aumento do absenteísmo, redução do engajamento e elevação dos custos relacionados a licenças médicas e afastamentos (MONTEIRO *et al*., 2024). Em setores críticos, como saúde e educação, esses efeitos são ainda mais prejudiciais, comprometendo a qualidade e a continuidade dos serviços prestados.

A subnotificação é outro desafio significativo no enfrentamento do AMT. Muitas vítimas hesitam em relatar casos devido ao medo de retaliação ou à falta de confiança nos mecanismos institucionais de denúncia (LEŠČINSKAITĖ, 2023). No setor público federal brasileiro, essa questão é

agravada pela ausência de regulamentações específicas e pela falta de canais de denúncia acessíveis e eficazes, o que perpetua uma cultura de silêncio e invisibilidade do problema (COSTA *et al*., 2022). Essa lacuna não apenas dificulta a identificação e resolução dos casos, mas também contribui para a normalização de práticas abusivas no ambiente de trabalho.

Importa também considerar que o AMT pode ser classificado em dois grandes tipos: Assédio Moral Interpessoal e Assédio Moral Organizacional. O primeiro refere-se a comportamentos abusivos entre indivíduos, como chefias, subordinados e colegas, enquanto o segundo abrange práticas sistemáticas integradas aos métodos de gestão organizacional, com o objetivo de pressionar, humilhar ou constranger trabalhadores para alcançar metas institucionais ou empresariais (SOBOLL, 2017). Essas práticas organizacionais, muitas vezes disfarçadas como estratégias de aumento de produtividade, podem incluir metas inatingíveis, controle excessivo e uso do medo como ferramenta de gestão, criando um ambiente laboral tóxico (GOSDAL *et al.*, 2009).

No contexto do assédio interpessoal, as dinâmicas de poder desempenham um papel central. Hirigoyen (2000) descreve que esse tipo de assédio pode ocorrer em três formatos: vertical descendente (chefia para subordinado), vertical ascendente (subordinados para chefia) e horizontal (entre colegas). Cada formato reflete uma relação de poder distinta. No caso do assédio vertical descendente, a agressão frequentemente decorre de modelos de gestão autoritários, baseados em controle e manipulação. Já no formato horizontal, a insegurança, a competição exacerbada e inimizades pessoais podem fomentar conflitos que se transformam em comportamentos abusivos. Estudos recentes reforçam essa perspectiva, indicando que a cultura organizacional e o estilo de liderança desempenham um papel fundamental na promoção ou mitigação desses comportamentos (NIELSEN *et al*., 2022; SHAFAEI *et al*., 2023).

O assédio moral organizacional, por sua vez, vai além das relações interpessoais. Ele reflete um conjunto de práticas gerenciais sistemáticas que integram o próprio funcionamento da organização, transformando o ambiente de trabalho em um espaço de constante opressão. Esse tipo de assédio, frequentemente associado a pressões por metas e redução de custos, gera não apenas danos psicológicos às vítimas, mas também altos custos econômicos e sociais para as organizações (TAWIAH *et al*., 2024).

Do ponto de vista psicológico, Hirigoyen (2002) descreve dois elementos centrais do AMT: o abuso do poder e a manipulação perversa. No âmbito interpessoal, os agressores frequentemente exibem traços de personalidade narcisista, buscando reforçar sua autoestima por meio da humilhação alheia. Ao mesmo tempo, as vítimas, muitas vezes perfeccionistas ou emocionalmente fragilizadas, encontram dificuldade em reagir ao abuso, o que as deixa ainda mais vulneráveis a ataques repetidos. Estudos mais recentes corroboram essas descrições, enfatizando que a falta de apoio organizacional e a ausência de

mecanismos institucionais de denúncia agravam essa paralisia, perpetuando o ciclo de violência (FORMIGA *et al*., 2021; LEŠČINSKAITĖ, 2023).

Entre os comportamentos característicos do AMT, destacam-se: recusa à comunicação direta, desqualificação profissional, isolamento social, indução ao erro e até mesmo condutas vexatórias e abusos de natureza sexual (HIRIGOYEN, 2000). Esses comportamentos, muitas vezes praticados de forma sutil e sistemática, tornam difícil sua identificação e denúncia. Além disso, em ambientes públicos, a rigidez hierárquica e a falta de regulamentações claras agravam a perpetuação dessas práticas (CARDOSO; ALMEIDA, 2016).

A compreensão do AMT como um fenômeno multifacetado exige não apenas o reconhecimento de suas manifestações, mas também a identificação de suas causas estruturais e individuais. Estudos mais recentes destacam que, em uma sociedade marcada pela precarização das relações de trabalho, os comportamentos abusivos não podem ser entendidos de forma isolada, mas como reflexo de uma cultura organizacional que negligencia o bem-estar dos trabalhadores e prioriza resultados de curto prazo (NOGUEIRA *et al*., 2020).

Diante desse cenário, a prevenção do AMT exige uma abordagem integrada e multidimensional. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção 190, destaca a necessidade de políticas institucionais claras e abrangentes que priorizem a tolerância zero à violência e ao assédio no trabalho (OIT, 2019). Essas políticas devem ser complementadas por iniciativas locais, como o fortalecimento de redes de apoio aos trabalhadores, a capacitação de lideranças e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva e ética. Além disso, a implementação de metodologias mistas – combinando abordagens qualitativas e quantitativas – é essencial para compreender as múltiplas dimensões do assédio moral e desenvolver estratégias eficazes de intervenção (NIELSEN *et al*., 2022).

Ao abordar o AMT, é fundamental adotar uma perspectiva holística, que considere tanto as dimensões individuais quanto organizacionais do problema. A promoção de ambientes laborais saudáveis, baseados no respeito mútuo e na valorização dos trabalhadores, não é apenas uma obrigação ética, mas também uma estratégia eficaz para garantir a sustentabilidade das organizações e o bem-estar de todos os envolvidos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi conduzida em uma instituição pública brasileira, utilizando uma abordagem qualitativa exploratória, considerada adequada para investigar em profundidade as percepções, vivências e narrativas dos participantes sobre o assédio moral no trabalho. Essa escolha

metodológica segue os pressupostos de Denzin e Lincoln (2018), que destacam a relevância da abordagem qualitativa para compreender fenômenos sociais complexos, valorizando as experiências subjetivas e os significados atribuídos pelos indivíduos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas não estruturadas, nas quais participaram 18 servidores, representando aproximadamente 45% do total de servidores de uma unidade localizada no interior do Estado. As entrevistas ocorreram em espaços reservados no local de trabalho, garantindo privacidade e confidencialidade. A escolha por entrevistas não estruturadas justifica-se pela necessidade de captar relatos espontâneos e autênticos, permitindo a exploração de aspectos emergentes e contextuais (FLICK, 2021; THOMAS, 2020).

A pesquisa integra-se a um projeto mais amplo, de natureza mista (quantitativa e qualitativa), desenvolvido em parceria com o sindicato profissional da categoria e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, conforme as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Além das entrevistas, dados secundários provenientes de documentos institucionais e relatórios do sindicato foram considerados para complementar a análise e contextualizar os achados, fortalecendo a triangulação metodológica.

Os dados obtidos foram transcritos e analisados pela técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que compreende as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Em relação aos participantes da pesquisa, os entrevistados foram codificados como E1 até E18.

Para garantir maior rigor metodológico, utilizou-se o software Iramuteq, que possibilitou a realização de análises de similitude e a geração de nuvens de palavras, permitindo identificar padrões frequentes e associações entre termos nos discursos dos participantes. Essas técnicas são amplamente utilizadas em pesquisas qualitativas e conferem objetividade ao tratamento dos dados textuais, conforme evidenciado por Camargo e Justo (2013). O uso do Iramuteq permitiu a aplicação de ferramentas como a classificação hierárquica descendente e a análise de clusters, organizando os dados em categorias iniciais, intermediárias e finais, a seguir apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo das categorias de análise

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
a. Humilhações e Ameaças	i) Assédio Moral	I. O Diabo veste Prada
b. Falta de orientação e de acompanhamento na rotina de trabalho		
c. Falta de reconhecimento e desvalorização pessoal-profissional		
d. Abuso de poder	ii) Problemas éticos	
e. Incitação à Má Conduta e Uso do Público pelo Privado		
f. Medo	iii) Riscos psicossociais	II. Quem quer trabalhar na "unidade" do terror?
g. Adoecimento e afastamentos		
h. Clima organizacional ruim		
i. Conivência com a situação e Indiferença com o sofrimento	iv) Desilusão com a instituição	
j. Exoneração e outras rotas de fuga		

Fonte: Elaboração própria.

Essas categorias foram validadas por dois juízes externos à coleta de dados, integrantes da equipe de pesquisa, garantindo a confiabilidade e a minimização da subjetividade na interpretação dos resultados. A triangulação de dados foi um elemento central do design metodológico, combinando dados primários obtidos nas entrevistas, dados secundários extraídos de documentos institucionais e literatura científica. Essa estratégia, fundamentada em Flick (2021), fortaleceu a validade dos achados, promovendo um diálogo robusto entre os resultados empíricos e o estado da arte internacional sobre o tema.

O levantamento bibliográfico priorizou fontes recentes, publicadas nos últimos três anos, e clássicas, abrangendo literatura em português, inglês, espanhol e francês, indexada em bases de alto impacto, como *Scopus* e *Web of Science*. Foram selecionados estudos que replicam métodos similares, especialmente aqueles que utilizam softwares qualitativos para análise de dados. A inclusão de referências internacionais, como Mouachi *et al*. (2024) e Nielsen *et al*. (2022), assegura a contemporaneidade e a diversidade linguística do referencial teórico. Assim, o delineamento metodológico atende aos critérios de rigor científico ao integrar ferramentas contemporâneas, triangulação de dados e fundamentação em literatura de excelência, garantindo a robustez e a relevância dos achados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção analisa os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, utilizando uma abordagem qualitativa enriquecida pelo uso do software Iramuteq. A análise de similitude e a geração de nuvens de palavras permitiram identificar padrões discursivos e associações semânticas nos relatos dos participantes, oferecendo uma visão detalhada sobre o assédio moral e seus impactos no ambiente de trabalho. Essa metodologia possibilitou uma compreensão mais robusta e fundamentada das dinâmicas organizacionais que perpetuam comportamentos abusivos, destacando aspectos recorrentes e suas implicações para os indivíduos e para a organização como um todo.

Os dados foram organizados em duas categorias principais, que sintetizam os fenômenos relatados: (i) “O Diabo veste Prada”, que aborda a toxicidade das lideranças e as práticas de gestão abusiva identificadas pelos entrevistados; e (ii) “Quem quer trabalhar na unidade do terror?”, que evidencia os efeitos negativos dessas práticas no clima organizacional, nas relações interpessoais e na saúde mental dos servidores. Cada categoria foi subdividida em aspectos específicos que ilustram de forma mais granular as dinâmicas de poder, as estratégias de controle e os impactos psicossociais identificados ao longo da pesquisa.

A análise revelou que o AMT no ambiente investigado não é um fenômeno isolado, mas sim o resultado de práticas sistêmicas que desumanizam as relações de trabalho. A categorização dos dados permitiu evidenciar tanto os fatores desencadeantes quanto os impactos diretos e indiretos das dinâmicas abusivas, corroborando estudos prévios que destacam a influência da liderança, da precarização do trabalho e da ausência de políticas institucionais claras na manutenção do assédio moral (NIELSEN *et al*., 2022; MONTEIRO *et al*., 2024).

Além disso, os resultados desta seção dialogam com a literatura internacional sobre violência psicológica no trabalho, que aponta para a importância de intervenções organizacionais estruturadas em justiça e de lideranças inclusivas na mitigação desses comportamentos, incluindo melhorias no apoio do supervisor e segurança psicológica (SEPPÄLÄ et al., 2023; SHAFAEI *et al*., 2023). A articulação entre os relatos dos participantes e o referencial teórico reforça a urgência de medidas integradas que promovam não apenas a identificação e o combate ao assédio moral, mas também a construção de ambientes de trabalho mais éticos e respeitosos.

Com base nas análises realizadas no Iramuteq, foi gerada uma nuvem de palavras (Figura 1) que destaca termos frequentes nos discursos dos participantes, como "liderança", "organizacional", "gestão", "humilhação" e "pressão". Esses termos refletem as principais dinâmicas e fatores de risco psicossocial associados ao AMT no ambiente estudado. A análise de similitude revelou conexões significativas entre os conceitos de "liderança tóxica", "medo" e "adoecimento", corroborando estudos internacionais que destacam a relação entre estilos de liderança destrutiva e aumento de comportamentos abusivos (BALDUCCI *et al*., 2018; SHAFAEI *et al*., 2023).

Esses padrões foram especialmente pronunciados nas falas relacionadas à primeira categoria, **"O Diabo veste Prada"**, que utiliza uma referência cultural para ilustrar o ambiente opressor descrito pelos entrevistados.

Figura 1 - Nuvem de palavras do *corpus*



Fonte: Elaboração própria.

Diabo veste Prada

O filme *O Diabo veste Prada*, lançado em 2006, tornou-se um clássico por retratar relações abusivas no ambiente de trabalho, em um contexto organizacional marcado por conflito, medo e sofrimento: a redação de uma revista de moda gerenciada por uma chefe autoritária e composta por trabalhadores submetidos a uma realidade opressora (PANIZA; MELLO NETO, 2015). A trama apresenta Andy, uma jovem recém-formada e idealista, que se torna assistente da temida Miranda Priestly, cuja conduta abusiva e implacável transforma o ambiente de trabalho em um cenário de constante despotismo, tensão e insegurança.

Inspirada pelo filme homônimo, esta categoria analítica foi elaborada para ilustrar os relatos dos servidores sobre lideranças abusivas que utilizam o medo e a desvalorização como ferramentas de controle. A referência ao "diabo" no título reflete a percepção dos entrevistados acerca do comportamento autoritário e opressor da liderança investigada, como evidenciado no seguinte depoimento: "Ela tem o apelido aqui de Lúcifer... tamanha é a maldade da mulher" (E4). No entanto, a figura mencionada neste estudo não é um personagem fictício, mas a gestora da unidade de trabalho da organização pesquisada, cujas práticas abusivas são relatadas pelos servidores como recorrentes e devastadoras para o ambiente laboral.

Essa liderança é marcada por condutas que incluem humilhações públicas, ameaças constantes e desvalorização pessoal e profissional, práticas que podem ser associadas ao conceito de "gestão por humilhação", descrito por Druck (2013). Essa forma de gestão baseia-se na desumanização das relações laborais, utilizando o controle excessivo e a intimidação como meios de obter submissão. Conforme um dos relatos: "Ela gosta de humilhar, de te pôr pra baixo na frente dos outros, nada do que você faz está bom" (E11). Esses padrões, além de gerarem sofrimento psicológico significativo, criam um ambiente organizacional tóxico e altamente hostil.

Os depoimentos revelam que as práticas abusivas extrapolam o âmbito profissional, muitas vezes invadindo o cotidiano pessoal dos servidores. Tarefas humilhantes, como "segurar o papel para ela jogar no lixo" ou "carregar a bolsa para sua sala", são descritas como comuns, reforçando uma dinâmica de subjugação que desrespeita a dignidade dos trabalhadores (E14). Além disso, ameaças veladas ou explícitas, como a possibilidade de transferência compulsória ou a reprovação no estágio probatório, são utilizadas como instrumentos de controle, promovendo um clima de medo e insegurança constante.

A referência ao filme não apenas sintetiza a percepção dos servidores sobre a liderança abusiva, mas também evidencia como esses comportamentos repercutem na saúde mental e no engajamento dos trabalhadores. Estudos corroboram que lideranças autoritárias e destrutivas estão associadas ao aumento

de comportamentos abusivos no trabalho, intensificando o risco de adoecimento psíquico e o desgaste do clima organizacional (NIELSEN *et al*., 2022; SHAFAEI *et al*., 2023). Esse cenário destaca a necessidade urgente de políticas institucionais que promovam lideranças inclusivas e éticas, capazes de reverter as dinâmicas negativas e criar ambientes laborais mais saudáveis e respeitosos.

Esta categoria central resume as categorias intituladas i) *Assédio Moral* e ii) *Problemas Éticos* que foram separadas apenas para fins de sistematização, por se tratarem de elementos indissociáveis entre si.

Assédio Moral

A categoria intermediária *Assédio Moral* englobou as categorias iniciais a*) Humilhações e Ameaças*, *b) Falta de Orientação e de Acompanhamento na rotina de trabalho*, e *c) Falta de Reconhecimento e Desvalorização pessoal-profissional*. Procurou-se nelas responder uma questão norteadora proposta na pesquisa: há assédio moral no local de trabalho em questão? Os relatos permitem supor que a resposta é afirmativa. Há evidências de assédio moral vertical descendente (do superior para os subordinados) na unidade pesquisada.

Humilhação e Ameaças

Tal categoria inicial se refere às humilhações sofridas pelos servidores. Conforme Costa *et al.* (2017, p. 1): "os diversos conceitos de assédio moral apresentam como elemento comum a subjugação, a violência, o exercício indevido de poder e a humilhação às vítimas". Seguem relatos:

> Aí ela chega e manda eu estacionar o carro dela, eu ia lá e estacionava senão ela cancelava minhas férias. Tu acabas fazendo. Mas muitas coisas eu não fazia. E aí vinha retaliação, e aí te pede serviços medíocres (E5).
>
> Ela não te dá atenção, ela conversa contigo só pra tentar te humilhar de alguma forma, esse é o comportamento dela normal (E8).
>
> ... algumas pessoas assim pontuais que estão sofrendo muito com chefias prepotentes, arrogantes, abusadoras, que não sabem o seu papel de chefe e de líder! Eles acham que é papel de escravocrata. A pessoa tem que ser escrava. O funcionário não é um prestador de serviços, é um escravo. Isso a gente vê acontecer com os colegas que ficam debilitados, que ficam tristes, preocupados, chorosos (E9).
>
> ...ela gosta de humilhar, de te pôr pra baixo na frente dos outros, nada que tu faz tá bom (...) eu nunca vou ter atitudes que ela tem: de ligar pra ti pegar uma caneta que caiu pra ela (...) é humilhante, às vezes, a situação mais marcante foi a de segurar o papel pra ela colocar no lixo (E11).
>
> Assim, situações de humilhação de quando tu tá fazendo "teu trabalho", ela não se intimida de te humilhar na frente das pessoas. Ela chega ao ponto de chegar na garagem e te chamar lá,

> simplesmente para carregar a bolsa dela pra cima. Ela chega ao ponto de te chamar dentro da sala dela pra procurar alguma coisa dentro do lixo dela (E14).

Como se pode observar, a palavra humilhação é uma constante, seja por solicitações de tarefas humilhantes, seja por desacreditar o servidor frente a outras pessoas, seja pelo tratamento indiferente. Em relação às ameaças, no caso de assédio moral do superior para o subordinado, as agressões podem ser vistas como um método de gestão que aumenta a produtividade através do medo, ou como uma forma de abuso de poder, ou ainda como uma forma de o gestor perverso engrandecer-se frente ao rebaixamento do subordinado (COSTA *et al.*, 2017). No caso, os servidores da unidade expressaram sentir-se ameaçados de transferência de cidade, reprovação no estágio probatório e de submissão à sindicância. A propósito:

> Ocorre que por algum motivo ou outro a gente vai aguentando, vai suportando, eu tenho minha família aqui, casa própria aqui, minha esposa também é servidora. É difícil tu te rebelar quanto a isso, porque aí eles te tiram da cidade (E5).
>
> ... ela se acha uma deusa, se acha superior a nós. Se coloca numa posição de superioridade sempre (...) ela faz questão de ser temida. Ela quer ser temida, ela trabalha na base da ameaça, da coação sempre. As técnicas e trabalho dela sempre assim, sempre ameaçando, dizendo que vai processar, essa é a estratégia dela, a forma dela, então a gente trabalha nesse ambiente de conflito. (...) a doutora (...) dizia "viu "X", é assim, nós temos que nos livrar desses daí e colocar tudo CC [cargo de confiança], porque CC faz o que a gente manda. E se não obedece, no outro dia tem que ir embora. E assim foi, uns 15 minutos berrando nos meus ouvidos (E6).
>
> ... ele demorava porque estava aprendendo...daí ela colocava de próprio punho "cuidado com a sindicância, você está em estágio probatório", ele se apavorava. Cansei de ver gente saindo da sala dela chorando, estagiário pedindo pra sair no outro dia. Uma menina veio removida de outra cidade, ficou 15 dias e pediu pra voltar (E13).

Falta de orientação e de acompanhamento na rotina de trabalho

A falta de supervisão também pode ser vista como indicador de assédio moral quando esta falta resulta em erros e atrasos, que dão causa a punições, humilhações e ameaças. Nesse sentido os relatos:

> E sabe que essa situação em que você tem um problema, um problema do dia a dia em que eu vou perguntar, que eu tenho que resolver com ela. Eu me sinto mal, porque eu já sei o histórico do que vai acontecer. Ah vou fazer uma ligação, não atende o telefone, espero tantos minutos, daqui vinte minutos... daí tu chega lá pra resolver a situação a pessoa simplesmente... a última coisa que ela faz é prestar atenção em você, parece. Tu tá explicando a coisa, daí tu vê que a pessoa não tá prestando atenção, faz umas perguntas meio esquisitas que não tem muito a ver, umas respostas estranhas e "vê lá com o fulano". Ai no final das contas é uma situação que ela precisa resolver, ela joga pra outra pessoa e a outra pessoa diz não sei como resolver. E aquela coisa fica sem ninguém pra ti... ninguém pra ter o apoio pra resolver (E7).
>
> Dá orientação errada, sem norte. Ela não dá suporte, aí no meio da reunião ela começa a dizer que você que não sabe fazer as coisas direito 'será que eu vou ter que te dizer de novo, tu não tá entendendo?', no meio de um monte de gente. Te manda fazer foto no meio de um monte de gente e começa a dizer que tu não sabe nem fazer foto. (...) Manda mensagem no WhatsApp para

> quatro, cinco colegas fazerem a mesma tarefa, coisa inútil. Ela manda fazer relatório cinco minutos antes de uma reunião, que ela nem vai olhar na reunião. Só pra dizer 'oh, eu tô mandando e tu tem que fazer'. Aí faz tudo na pressa, e ela 'ah isso aqui tá tudo errado, tá tudo errado! Vocês não se concentram no que estão fazendo!'. É assim, é assim a nossa vida. Nossa manhã começa com um monte de bobagem no WhatsApp, 'pega meu chimarrão, meu café tem que ser quente, forte, vai na minha sala e liga o ar'. Aí começa a mandar um monte de coisa desconexa, não pega um expediente na mão pra olhar, chega na hora da reunião não sabe absolutamente nada do que está acontecendo naquela reunião. Aí os funcionários têm que saber tudo e são humilhados na frente dos outros (E14).

Pode-se perceber ausência de supervisão e esclarecimento de dúvidas referentes às tarefas dos servidores no momento oportuno; em contrapartida, os erros são apontados de modo veemente, assim como a acusação de "falta de responsabilidade" por possível equívoco no cumprimento dos deveres. É inegável que a situação gera insegurança, acomodação e incertezas, além de criar relações de desconfiança e rancor.

Reconhecimento e Desvalorização pessoal-profissional

De acordo com Seligmann-Silva (2011), diversas tarefas podem representar desqualificação e desvalorização para quem as realiza. Além disso, a forma como chefes imediatos manifestam rispidez e menosprezo ao tratar com seus subordinados também é uma forma de desqualificação e desvalorização. De acordo com Hirigoyen (2000, p. 12), o agressor é alguém que "têm necessidade de rebaixar os outros para adquirir uma boa autoestima e, com ela, obter o poder, pois são ávidos de admiração e de aprovação". Como forma de complementar essa categoria, são trazidos os seguintes depoimentos:

> Ela tem uma conduta de superstar, super famosa, e que os servidores são uma cadeira, um copo de água, quer dizer, a água até presta pra alguma coisa, mata a sede, mas um copo vazio mesmo (E4).
>
> ... pedir pra pessoa vir na sala dela, pra folhear um processo, ela por ela própria não conseguia folhear um processo, tinha que deslocar um servidor pra isso. Muitas vezes um assessor, que tem um custo pro Estado né, e faz ele folhear o processo pra ela assinar. (...) fazer a copeira atravessar a rua pra levar cafezinho (...) aí quando chega lá, ela diz que o "café tá frio, volta" ... O Luís XV, passaria vergonha aqui (E4).
>
> ... me sinto desvalorizada na instituição; me gera tristeza, uma menos valia, sensação de que você é só mais um, não importa, parece uma coisa, é uma instituição em que puxar o saco é muito importante... (E1).

A necessidade de valorização é uma das necessidades básicas de todo ser humano. Neste sentido, o trabalho representa uma oportunidade potente de obter reconhecimento e de sentir-se valorizado, atributos ausentes no contexto investigado. Os servidores expressaram sentimentos de desvalorização e de desqualificação, vendo-se como objetos manipuláveis pela instituição.

Problemas Éticos

A segunda categoria intermediária *Problemas Éticos* está vinculada às ocorrências de assédio moral, mas extrapola o próprio assédio. O uso de recursos públicos para interesses privados e a sobreposição de interesses pessoais aos valores institucionais serve como instrumento de assédio moral, mas, ao mesmo tempo, atende a interesses puramente individualistas. Considerando o papel das instituições públicas de guardiãs das leis e da conduta ética, estes relatos dos servidores tornam-se mais relevantes e preocupantes. A categoria é derivada das categorias iniciais *Abuso de Poder*, *Incitação à Má Conduta e Uso do Público pelo Privado*.

Abuso de Poder

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), "o poder não requer a compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência" (p. 403). Citando um estudo feito por um grupo de pesquisadores de três universidades norte-americanas, os autores afirmam ainda que "quando as pessoas têm poder outorgado a elas, parecem inclinadas a ignorar as perspectivas e interesses daqueles que não o têm" (p. 407). Serão estas as bases do abuso de poder? Esta categoria está exemplificada nas falas a seguir.

> ... ao longo desses quatros anos, o que que eu vivenciei aqui, situações mais absurdas que tu puder imaginar, assim, de uma pessoa que não tem o mínimo de empatia, não tem respeito, que utiliza do cargo para fazer o que ela bem entende. Todo o tipo de abuso que tu puder imaginar (E14).
>
> A visão que eles têm do servidor é ser serviçal deles, não é pra fazer o serviço da instituição (...) ela mandou ele ir buscar o óculos dela na casa dela com o carro dele, porque ela tinha esquecido os óculos. Ele foi e o evento todo ela nem usou os óculos. O que é isso? Essa obsessão por demonstrar autoridade, por demonstrar que manda, que ela tem subordinado, que todo mundo tem que fazer tudo o que ela quer? (E14).
>
> **...**tem um grupo no *whats* que a gente é forçado a participar, ela pede coisas do trabalho e coisas pessoais dela, favores, assim são denominados, como marcar e desmarcar consulta médica, marcar e desmarcar cabeleireiro (...) me sinto inútil, inutilizada, tenho capacidade e porque tenho que fazer isso? Coisas pessoais? Acho isso muito tenso mesmo; pedir dinheiro emprestado, pedir pra depositar na conta, ir no banco, inúmeros fatores que extrapolam os limites do que é público (E15).

Os servidores estão cientes de que os pedidos de tarefas pessoais são uma extrapolação da função pública e, por isso, se sentem mal e ao mesmo tempo temerosos de se negar a atender às demandas. Além disso, podem ser responsabilizados por questões financeiras e legais, o que nos leva à próxima categoria.

Incitação à Má Conduta e Uso do Público pelo Privado

Em seu livro *Abuso de Fraqueza e Outras Manipulações*, Hirigoyen (2014, p. 200), aponta as razões para que alguns indivíduos desrespeitem os limites alheios e os limites legais.

> Existe nos perversos narcísicos um grande prazer associado à transgressão. Eles sentem prazer em chocar o senso moral do outro ou em pervertê-lo. Neles, a noção de lei não é apagada; pelo contrário, sentem prazer em contorná-la, desviá-la, para se apresentar, no fim das contas, como autênticos veículos da lei. Ao mesmo tempo em que banalizam seus desmandos – "todo mundo faz a mesma coisa" -, eles questionam os valores estabelecidos tentando impor sua visão de um mundo sem limites.

O argumento não pretende apontar ou sequer embasar um diagnóstico clínico da gestão, porém se propõe a levantar hipóteses para a ocorrência dos atos descritos a seguir, incluídos nesta categoria. Sobre a *Incitação à Má Conduta* (e Má Conduta Pessoal)**,** destacaram-se os seguintes relatos:

> E teve uma inspeção há 1 ano mais ou menos, e [o local de trabalho] estava um caos. Porque ela não vem trabalhar. Acho que se somasse a semana inteira, ela não passa 10 horas aqui dentro. E disso 9h e meia ela fica conversando, no celular, mexendo no Facebook, ela é midiática tá sempre na imprensa e os 30 minutos ela assina algumas coisas. Então tá sempre um caos, tudo atrasado (E5).
>
> Aí ela me perguntou se eu podia comprar cigarro pra ela, aí eu falei não! Que eu não podia porque eu não tenho idade ainda, sou menor de idade, tenho dezessete anos. E também foi a segunda vez já que ela me pede isso. Só que ela sabe com certeza que eu sou menor de idade, porque eu sou estagiário de nível médio. Eu não concluí meu ensino médio ainda...enfim. Aí eu falei que eu não podia comprar o cigarro, ela falou "ah tá bom". E daí quando eu tava saindo na porta ela falou "ah, mas tu não bebe também, né?", um pouco de tom de deboche eu acho, eu entendi isso, sabe? Eu falei não, eu não bebo também (E12)
>
> ... ela vive pedindo pra comprar cigarro pra ela, só que eu sou menor e não posso comprar; eu entrei na sala dela e ela tava toda fechada na sala fumando, saí podre de fedendo; entrei no carro do meu pai e ele perguntou se eu andei fumando (E11).

Sobre o *Uso do Público pelo Privado*, destacam-se as falas abaixo.

> Porque parece que a mulher é o Luís XV. Ela pensa que ela é o Estado (E4).
>
> ... parece que minha chefia ela tornou esse local a casa dela. (...) Nós tivemos que arrumar o local de trabalho dela, tivemos que ficar arrumando as estantes, empurrando as coisas, sabe. (...) foi ano passado, ou retrasado, por exemplo, a pessoa parece que depois que ela acha que tem alguma intimidade com você, ela começa a pedir tipo "passa minhas multas". Pediu assim pra assumir a multa do carro. Tipo a pessoa tava numa situação delicada, acho que a questão da carteira de motorista, e eu tinha falado pra ela que eu não dirigia muito, né?! Então teoricamente eu não uso muito minha carteira, claro que não vou ter muita multa na minha carteira e ela disse assim "tu vai assumir as multas" (E7).
>
> ... ela me chamou na sala dela para comprar alguma coisa pra ela comer. Teria que sair daqui e ir até a rua comprar alguma coisa pra ela comer. (...) Então eu tenho que parar tudo e ir atrás das coisas pessoais dela. E isso, no começou, não me incomodou, ah tudo bem uma vez ou outra, não

> tem problema. Mas, de uns tempos pra cá, tá me incomodando, isso me incomoda. Porque eu venho trabalhar, eu quero fazer minhas coisas, quero fazer as coisas bem-feitas e daí eu sou interrompido no meio do meu trabalho pra fazer uma coisa totalmente diferente (E12).
>
> ... são mandos e desmandos fora de contexto, por exemplo, pede trabalho por *whats* o dia inteiro, não aparece o dia inteiro, pede pros funcionários fazer o trabalho dela, fazer reunião por ela, ligar pro médico, marcar salão, ligar fora do horário do expediente (E2).
>
> (...) De jogar a chave e mandar alguém estacionar o carro, mandar pagar conta e dizer 'oh não sei quanto tempo vai demorar, mas meu tempo é mais importante que o de vocês' (E14).

Os servidores têm plena consciência de que estão a serviço do Estado e não de interesses particulares de seus membros. Percebem que o tempo gasto atendendo a demandas particulares é tempo que lhes é subtraído do trabalho para a instituição, e que isto repercute na qualidade e nos prazos de entrega das tarefas. Além disso, distinguem o legal do não-legal, como é o caso do pedido de compra de cigarros por estagiários menores de idade.

Quem quer trabalhar na "unidade" do terror?

A categoria II *Quem quer trabalhar na "unidade" do terror?* foi inspirada nos seguintes relatos "Essa 'unidade' é muito conhecida, é a 'unidade' do terror" (E6) e "ela diz que o problema 'da unidade' são os funcionários, que aqui é Faixa de Gaza e 'na capital' já sabem disso" (E13). Pode-se supor que, frente a esta situação, os servidores evitem trabalhar na "unidade do terror", com prejuízos ao atendimento ao cidadão e à retenção de talentos na instituição. A opção, frequentemente, é a remoção do local de trabalho.

> Eu não acredito mais na "instituição". Eu não acredito em nada! Eu não acredito nesse trabalho, porque eles veem os funcionários chegar no ponto que eu cheguei (choro). E ninguém faz nada. E eles dizem 'ah mas tu tem opção, tu pode ir embora, tu pode pedir remoção daqui'. Eu tenho uma casa aqui, eu tenho uma família, um filho pequeno e vou ter que pedir remoção para outra cidade, de que jeito? Eu já pensei nisso, mas as coisas não funcionam assim. Mas, também até que ponto isso é justo, eu tenho que aceitar e sair fora (E14).

Os prejuízos à imagem da Instituição são inegáveis, assim como a decepção:

> ... a admiração que eu tinha pela "instituição" foi por água abaixo. Meu medo é chegar um dia igual às colegas, sofrendo e chorando nos cantos. Às vezes, tento ignorar, vou pra minha casa e faço minhas coisas... são só oito horas por dia... é o meu trabalho (E3).

A decepção prejudica o comprometimento e a dedicação ao trabalho, bem como o desenvolvimento pleno das potencialidades dos servidores. Dessa forma, esta categoria é subdividida nas seguintes categorias intermediárias: *Riscos Psicossociais* e *Desilusão com a "instituição"*.

Riscos Psicossociais

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1984), os riscos psicossociais no trabalho consistem, por um lado, na interação entre o trabalho, seu ambiente, a satisfação no trabalho e as condições de sua organização; e por outro, nas capacidades do trabalhador, suas necessidades, sua cultura e sua situação pessoal fora do trabalho, o que, afinal, através de percepções e experiências, pode influir na saúde e no rendimento do trabalhador. Desta forma, a terceira categoria intermediária *Risco Psicossocial* foca nos fatores percebidos como riscos ou estressores no trabalho durante a realização da pesquisa.

> Contido na ideia de riscos psicossociais, estão os estressores emocionais, interpessoais e aqueles ligados à organização do trabalho (...) a competitividade; a falta de reconhecimento; a insegurança; o medo de não saber e ser ridicularizado (...) a falta de confiança que favorece a manutenção de medos e desconfianças, geradora de informações truncadas e muitas vezes absurdamente confusas (...) a liderança inadequada e, aqui, encontramos o exercício do poder frequentemente centralizador e associado à vigilância exacerbada dos seus 'colaboradores', como manifestação de controle disciplinar. O predomínio de atividades confusas e contraditórias, em que a criatividade não é incentivada, revela-se restritivo, o que resulta em uma subutilização da capacidade criativa dos trabalhadores e, consequentemente, em um possível aumento de seu desânimo e desmotivação (GEDIEL, 2015, p. 147-148).

Os relatos dos servidores expressam a exposição a diversos riscos psicossociais, com destaque para a falta de reconhecimento, a subutilização e a liderança inadequada – riscos estes associados ao adoecimento dos servidores. Assim, origina-se das categorias iniciais, as consequências advindas do Assédio Moral: *Medo*, *Adoecimento e Afastamentos* e *Clima Organizacional Ruim*.

Medo

O *Medo* é recorrente em estudos sobre assédio moral no trabalho, muitas vezes associado à perda de emprego e às dificuldades de sobrevivência. No caso dos servidores, o medo relaciona-se predominantemente à transferência de cidade, à sindicância e à reprovação em estágio probatório. Além disso, há o medo de retaliações no dia a dia, com a demanda por tarefas humilhantes e inúteis.

Seligmann-Silva (2011, p. 284) afirma que "o medo foi o sentimento cuja existência mais se evidenciou, muito embora quase sempre reprimido ou negado. Muitas vezes o 'nervoso' é reconhecido, mas não o medo subjacente à ansiedade". São expressões desta categoria:

> ... ela é forte aqui dentro. E as pessoas têm medo. E os colegas talvez tenham medo, ou não queiram se indispor (E4).
>
> Se eu for denunciar ela, ela vai me aprontar, vai tentar de alterar o processo pra me arrumar uma sindicância e me causar até uma demissão se ela quiser (E5).
>
> Não é uma obediência com respeito, é uma obediência por medo de perder o emprego, por medo de sofrer um processo funcional, né? Até que veio um grito de liberdade (E9).
>
> ... os colegas têm receio de fazer alguma coisa, a administração já sabe da situação, muitas pessoas foram à "capital" falar do assunto; dizem que não fazem porque não confiam na instituição, podem sofrer advertência, e ter que continuar aqui e piorar a situação; aí não adianta nada (E3).
>
> Tu acha que eu não tenho medo de ser colocada em indisponibilidade, da instituição me mandar lá pra não sei aonde? Porque, provavelmente, é o que vai acontecer. A instituição vai me dizer 'se tu não tem condições de trabalhar com ela, tu vai lá pra bem longe' (E14).

É indubitável a presença do medo entre os servidores entrevistados. O medo paralisa, adoece, inibe a criatividade e a iniciativa e deteriora ainda mais as relações de trabalho.

Adoecimento e Afastamentos

Em relação à saúde do trabalhador vítima de assédio moral, Tolfo, Silva e Krawulski (2015, p. 99), afirmam que:

> As situações de violência e os microtraumas vivenciados pelas vítimas do assédio moral podem ser sutis no início, mas sintomatologias como ansiedades, dúvidas e alterações de humor podem se agravar e chegar a extremos como a depressão, o *burnout* até o suicídio, quando o trabalhador não suporta mais viver sob constrangimentos constantes.

Ainda a respeito da saúde do trabalhador, Zanelli (2010) alerta que a ocorrência de ansiedade e depressão dentro das organizações representa um alto custo para elas, porquanto acarretam absenteísmo, presenteísmo, afastamentos, queda de produtividade e doenças físicas e mentais. Abaixo, alguns relatos pertinentes:

> E aí, você fica, vai suportando, suportando… Aí chegou um ponto que eu explodi, eu tô muito mal, tô com crise de ansiedade, crise de pânico e tal, aí eu pedi ajuda para o sindicato. (...) Essa situação afetou toda minha vida, afetou a minha capacidade de ser feliz, de viver tranquilamente (...) eu tenho pesadelo, muitas vezes, eu não consigo dormir de noite, é uma coisa que interfere na minha vida drasticamente (E5).

> ... essa questão repercute sim na minha saúde (...) não tem a quem recorrer; me afeta no trabalho; a dificuldade é que a gente não sabe como abordar essa pessoa; está me deprimindo, revoltando, desmotivando… A pensar em sair da instituição, é terrível estar trabalhando num lugar procurando outro pra ir. Fui procurar ajuda em saúde mental para tentar entender como que eu lido com essa pessoa, uso medicamento para ansiedade... (E1).
>
> ... o que sofri numa determinada época me levou a ter vários problemas de saúde, depressão, síndrome do pânico, coisas bem graves. (...) Ela [chefia] tem um temperamento muito difícil, muito forte, sempre muito ríspida. A gente precisava ser sempre mais, sempre mais, e começou a se desgastar, a cobrança aumentou e não tínhamos servidores; se gerou situação de estresse supremo. Tive crises de pânico quando fui pegar o carro. Vi que estava com problema, fui no psiquiatra, me mediquei e fiquei afastado seis meses. Melhorei e, no terceiro dia da volta, me deu a mesma crise de novo. Isso me gerou toda uma situação de descontrole, nunca mais fui o mesmo depois das situações de crises do pânico; nunca mais consegui achar o prumo de novo (E10).
>
> ... meu psiquiatra me afastou, porque eu tava tendo crise de ansiedade duas, três vezes por dia, transtorno de pânico. Em casa e já tive aqui. Estou tomando medicação, mas não posso nem ouvir falar o nome dela, já tenho pânico de imaginar trabalhar (emocionada). Não sei o que vai ser. (...) Eu tenho taquicardia quando eu me lembro que ela existe. Quando eu chego aqui, hoje eu vim porque eu sabia que ela não ia tá aqui, mas eu chego aqui eu já entro em pânico, um mal-estar, me dá uma sensação de sufocamento, falta de ar (E14).

Vê-se que a sintomatologia predominante entre os servidores é a ansiedade, crises de pânico, seguida de depressão. Insônia e mal-estar aparecem como decorrências. Os afastamentos são ocorrências frequentes.

Clima Organizacional Ruim

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505) definem clima organizacional como "as percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho". Um clima organizacional favorável enseja maior envolvimento dos funcionários com suas atribuições, comprometimento com a organização, satisfação no trabalho, desempenho elevado, colaboração e segurança. Caso contrário, há prejuízos em todos os aspectos citados acima.

Logo, influenciam a percepção de clima organizacional a relação com os pares, superiores e subordinados, o ambiente físico e psicológico, as oportunidades de crescimento e de aprendizagem, a comunicação organizacional, as políticas e práticas de gestão de pessoas, o senso de justiça e equidade, a diversidade e espírito de colaboração, entre outros fatores. Na categoria *Clima Organizacional Ruim* destacam-se os seguintes depoimentos:

> E isso afeta o grupo todo. Se tu quebrar o dedo, o corpo inteiro sente. Todos sofrem. Tem pessoas que acham que conseguem viver com essas condutas alheias, mas não tem como. Afeta todos. (E4)
>
> Outra coisa que ela faz é falar mal de um servidor pra outro. Ela forma grupos. (...) quando o "X" ficou doente, o "X" não prestou mais. E ela vivia falando mal do "X" pra mim, me colocando

> contra o "X". Hoje ela faz isso comigo, ela fala pra colegas que eu não sou confiável, que tem coisas que deve ficar entre eles e eu não devo saber. (E5)
>
> ... eu via os colegas né, funcionários dela chorando muito, tá?! Tinha uma menina aqui, a "X" (...) eu encontrei pelo menos duas vezes ela chorando no banheiro. Ela trabalhava com a "chefia" (...) diretamente. (...) Aí todo mundo dizia aí, mas a "X" vai sair de laudo, a "X" não tá bem, a "chefia" (...) tá pressionando, é o que se ouvia falar, tá?! (E8)
>
> ... a minha sensação todo dia é que se a pessoa chega, me sinto mal. Se eu passo na frente da "unidade" me sinto mal. Não sei como é que isso pode acontecer. (...) se eu sei que a pessoa tá se aproximando, se eu sei que a pessoa tá mandando uma mensagem pra mim no celular, ou teve momentos assim que meu celular tocava e já dava aquele mal-estar, sabe? (...) eu realmente até me sinto culpado em ter essa reação, essa emoção... se a pessoa deixar de existir, se essa pessoa deixasse de existir, me sentiria bem. (E7)
>
> ... pessoas com raiva, ódio de uma pessoa o dia inteiro; eu acho que nesse caso específico, para melhorar só se a chefia sumisse daqui - ou que a instituição tomasse atitude tamanha, sindicância (...) mas pra mim tá ficando insuportável... não aguento mais; os colegas ficam falando dos absurdos que a pessoa pede; tô ansiosa, irritada, não tendo tranquilidade; todo mundo reclama, fala mal, quer sair (E2)
>
> ... só que quando eu cheguei não esperava encontrar um ambiente com tanto conflito dos funcionários com a chefia; dá até vontade de chorar. (E3)
>
> Então, ela começou a dizer que nós não éramos pessoas confiáveis, começou a disseminar coisas sobre nós para os outros colegas, que não poderiam confiar em nós. Sempre tentando colocar os funcionários uns contra os outros, criando intriga. (E14)

Depreende-se que a percepção dos servidores sobre o clima organizacional na Instituição é ruim, ensejando desejos de afastamento e sentimentos de raiva, ódio e tristeza. A satisfação com a organização e com o trabalho encontra-se fortemente abalada.

Desilusão com a instituição

A quarta e última categoria intermediária *Desilusão com a instituição* origina-se das categorias iniciais *Conivência com a Situação e Indiferença com o Sofrimento* e *Exoneração e Outras Rotas de Fuga*. Ela preocupa no sentido de que expressa uma ruptura do contrato psicológico dos servidores com a instituição. Por contrato psicológico, adota-se a definição de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 269), "acordo tácito entre empregados e empregadores, o qual estabelece o que estes esperam daqueles, e vice-versa". O rompimento do contrato psicológico afeta a imagem institucional da organização, prejudica o clima organizacional e a produtividade, mina a motivação dos servidores e enseja a fuga de talentos.

Conivência com a Situação e Indiferença com o Sofrimento

Ao se considerar a cultura organizacional como espaço de poder e o assédio moral como decorrente do abuso de poder, verifica-se que a prevalência das situações de constrangimentos e desqualificações predomina em organizações em que a alta administração se exime da responsabilidade e da intervenção nas situações (FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2020). Os relatos abaixo tratam da percepção dos servidores sobre o papel esperado da instituição e de seus líderes e sobre a atuação observada. A categoria recebe o título de *Conivência com situação e Indiferença com sofrimento*.

> ... a gente não vê muito retorno da instituição e dos próprios "chefes", que preferem não se envolver. Quando comecei a trabalhar aqui eu tinha uma visão muito positiva da instituição, ela é justa, equilibrada, serve à sociedade. Depois que vim pra cá, vi que não é assim. O que importa é a pessoa de cada um dos membros que fazem a instituição... (E13).
>
> Não só eu, muitos colegas ao longo dos anos já passaram por aqui, já viveram isso**.** E já desenvolveram todos os tipos de problemas psiquiátricos, pânico, ansiedade, depressão. E uma instituição que fecha os olhos, finge que nada está acontecendo ao longo dos anos (...) Só que para a instituição é melhor fechar os olhos, porque está lidando com uma "chefia", e quem somos nós diante disso (E14).
>
> Todos sabem as atitudes loucas da chefia. A "instituição" inteira sabe, mas ninguém quer se incomodar, seja por corporativismo às vezes, acho que conivência seria exagerado, por que tem "chefes" humanos né? Por mais que saibam e não se metam, pra mim não é conivência, mas eles pensam "ah não é comigo, não vou me meter" (E4).
>
> Aqui ninguém faz nada, (...) a instituição é uma instituição completamente omissa. A administração sabe o que está acontecendo, sempre soube, e não fazem nada (E5).
>
> ... ela tem sério problema de comportamento, de conduta e ninguém vê, nem quer ver. A instituição teria a obrigação de intervir nisso (E13).
>
> (...) Quando eu fiz o concurso pra cá ... pra mim era um sonho, porque eu realmente acreditava na proposta, que era importante para a sociedade. Não acho que de todo não é, mas eu já vi tanto e já vivi tanto aqui dentro, debaixo dos olhos deles. E eles ficam procurando no Jornal, uma notícia de improbidade, de regularidade, de crime, para instaurar alguma coisa. E a coisa está aqui, diante dos olhos deles e eles fingem que não veem. Eles simplesmente fingem que não veem. É muito triste, muito triste (E14).

Há nestas falas a expressão de um sentimento de desilusão. Os servidores tinham a expectativa de que a gestão fosse defensora da sociedade e dos servidores quando necessário. Entretanto, percebiam-se solitários com problemas sobre os quais não tinham autonomia para resolver. Como escreveram Emmendoerfer, Tolfo e Nunes (2015, p.55), "a conivência hierárquica e organizacional torna o assédio um processo ainda mais grave, que pode contaminar a instituição ou a empresa como um todo, uma vez que, direta ou indiretamente, tolera o uso de hostilizações na gestão".

Exoneração e Outras Rotas de Fuga

Nesta categoria, os relatos expressam um desejo de afastamento da instituição, como uma única forma de afastar-se do sofrimento.

> Então ninguém aguenta, as pessoas ficam saindo, saem de licença-saúde, vão se afastando até conseguir uma transferência. Teve servidor que pediu exoneração, teve gente que ficou uma semana, pediu demissão e foi embora. Outro servidor que teve por 5, 6 anos síndrome do pânico, e até hoje, há 3 anos ele se transferiu, ele ainda vive isso, sofre, tem pesadelo, quando ouve a voz dela falando no prédio, ele tem taquicardia. Isso é o reflexo que ela causa na gente. As pessoas vão se afastando... (E5).
>
> ... quero sair daqui, isso tenho certeza, certeza mesmo. Eu não sei mesmo a quem recorrer, mas acho que não dá pra recorrer à instituição; não vão fazer alguma coisa; vão pegar o servidor e remover pra outra cidade, colocar noutro lugar; o que vão fazer com a chefia que é o problema? (E3).

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas é a retenção de talentos. Para tanto, políticas de avaliação, valorização e desenvolvimento de pessoas são constantemente aprimoradas. Na unidade em questão, diversos servidores estão buscando alternativas profissionais ou já se exoneraram. Transferências, finalização do contrato de estágio e exoneração são vistos como rotas de fuga frente ao sofrimento que estes servidores enfrentam no seu dia a dia de trabalho. Para a instituição, isto significa uma significativa perda de servidores experientes e capazes, além de custos com a captação e o treinamento de novos servidores e desgaste no clima organizacional.

Análise integrada das categorias

A análise das entrevistas revelou dois aspectos centrais relacionados ao AMT no ambiente estudado: a liderança abusiva e os impactos negativos no clima organizacional. Os relatos destacam lideranças autoritárias e práticas gerenciais que utilizam o medo e a desvalorização como ferramentas de controle, um padrão que é amplamente associado ao aumento de comportamentos abusivos e à deterioração do ambiente laboral. Um dos entrevistados relatou: “Parece que ela se alimenta do nosso sofrimento. A cada reunião, saímos mais humilhados e inseguros”, evidenciando uma dinâmica opressora que reflete o modelo de liderança autocrática descrito por estudos internacionais (NIELSEN *et al*., 2022; SHAFAEI *et al*., 2023). Essas lideranças destrutivas perpetuam culturas organizacionais tóxicas, comprometendo tanto o desempenho quanto o bem-estar dos trabalhadores (MOUACHI *et al*., 2024; LEŠČINSKAITĖ, 2023).

Adicionalmente, emergiu uma desconexão significativa entre as expectativas dos servidores e a postura das lideranças, muitas vezes marcada por metas inatingíveis e pela desvalorização do trabalho realizado. Essa dinâmica está alinhada ao conceito de "gestão por humilhação" de Druck (2013), que descreve práticas gerenciais baseadas na pressão exacerbada por resultados e na desumanização das relações laborais. Pesquisas internacionais corroboram essa perspectiva, apontando que essas práticas, além de intensificarem o risco de assédio moral, impactam negativamente na produtividade e no engajamento organizacional (ARAYA, 2023).

Os efeitos dessas práticas abusivas no clima organizacional foram igualmente evidentes, com termos como "terror", "desvalorização" e "isolamento" sendo recorrentes nos relatos. A atmosfera descrita é marcada por desconfiança e conflitos interpessoais, como expresso por um dos entrevistados: "Aqui, a gente trabalha com medo de errar, porque qualquer erro vira motivo de humilhação pública". Esse padrão é consistente com estudos que indicam como ambientes opressivos levam ao isolamento social e ao aumento do sofrimento psicológico (TAWIAH *et al*., 2024; NOGUEIRA *et al*., 2020).

Outro ponto crítico identificado foi a ausência de políticas institucionais eficazes para lidar com o assédio moral. Essa lacuna não apenas perpetua o problema, mas também reforça uma cultura de silêncio e subnotificação, dificultando a resolução dos conflitos. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019), políticas claras e canais de denúncia acessíveis são fundamentais para a prevenção e resolução de casos de violência no trabalho. Estudos recentes enfatizam que instituições que promovem suporte organizacional, incluindo apoio do supervisor/líder e treinamento em liderança inclusiva conseguem reduzir significativamente os episódios de assédio moral (SEPPÄLÄ *et al*., 2023; SHAFAEI *et al*., 2023; LEŠČINSKAITĖ, 2023). Além disso, estudo recente de revisão de literatura sobre intervenções no assédio moral na América Latina (EURICH; SOUZA, 2023) apontou escassez de intervenções abrangentes e com foco no nível primário (prevenção).

Os resultados deste estudo dialogam fortemente com a literatura internacional. A liderança destrutiva, identificada como elemento central no ambiente estudado, é amplamente documentada como um fator que contribui para o aumento de doenças ocupacionais e a redução da produtividade (NIELSEN *et al*., 2022; BALDUCCI *et al*., 2018). Os achados ressaltam a necessidade urgente de ações integradas para mitigar os efeitos do assédio moral. Políticas públicas e intervenções organizacionais devem priorizar a criação de ambientes saudáveis, com foco na segurança psicológica e no suporte aos trabalhadores. Essas estratégias são particularmente importantes em instituições públicas, onde a estabilidade do emprego pode prolongar os conflitos e tornar a resolução ainda mais desafiadora (COSTA *et al*., 2022). O fortalecimento de redes de apoio, o treinamento em lideranças inclusivas e a

implementação de canais efetivos de denúncia são medidas fundamentais para reverter esse cenário e promover ambientes de trabalho mais respeitosos e saudáveis.

Os resultados deste estudo local reforçam tendências globais documentadas na literatura. Por exemplo, o assédio moral organizacional, frequentemente associado a modelos de gestão neoliberais, reflete práticas de precarização do trabalho que não são exclusivas do Brasil. Estudos internacionais, como o de Zakirova e Дитятева (2023), e nacionais, como o de Monteiro *et al*. (2024), destacam que a imposição de metas inatingíveis e o controle excessivo são fatores que intensificam os riscos psicossociais em diversos contextos organizacionais. Além disso, a subnotificação de casos de violência psicológica, apontada por Leščinskaitė (2023), é uma questão recorrente em organizações públicas e privadas, indicando a necessidade de ações integradas para mitigar os impactos do assédio moral em escala global.

Ao conectar os relatos locais com a literatura internacional, este estudo contribui para o entendimento de como dinâmicas organizacionais tóxicas podem ser combatidas por meio de políticas públicas que priorizem a saúde mental e a segurança psicológica no trabalho. A inclusão de iniciativas como a Convenção 190 da OIT, que propõe diretrizes claras para a prevenção do assédio moral, incluindo a tolerância zero à violências/assédios no trabalho, seria um passo fundamental para alinhar as práticas locais aos padrões globais de governança organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na pesquisa indicaram a presença de práticas de assédio moral interpessoal no ambiente de trabalho, centralizadas em uma liderança tóxica na instituição investigada. Além disso, identificaram-se graves problemas éticos, de gestão e de relacionamento entre superiores e subordinados, que contribuem para o surgimento de riscos psicossociais, adoecimento dos servidores, redução da satisfação e comprometimento, e deterioração do clima organizacional. Frequentemente, as vítimas internalizam a desvalorização sofrida, o que compromete sua capacidade de reação, o sentido e a qualidade do seu trabalho. Apesar disso, os servidores encontraram apoio na solidariedade e empatia entre os pares, que os motivaram a buscar ajuda sindical e a denunciar a situação na tentativa de reverter a situação que tanto os afligia.

Embora os efeitos do AMT sejam devastadores, a atitude proativa dos servidores em manter o espírito de equipe e buscar soluções coletivas mostra-se como um ponto positivo. Eles evitaram recorrer a medidas defensivas, como boicotes ou conflitos internos, e mantiveram o foco na preservação do

trabalho e da saúde organizacional. Essa postura revela uma esperança de transformação e o desejo de continuar contribuindo para a instituição, desde que o problema seja devidamente enfrentado.

Os relatos também refletem o contraste entre as expectativas iniciais dos servidores e a realidade vivida na instituição. Muitos buscaram o local de trabalho por sua reputação de integridade, justiça e defesa dos direitos dos cidadãos. No entanto, a desilusão com a gestão e a falta de medidas eficazes para proteger os trabalhadores comprometem não apenas a imagem da organização, mas também a autoestima e o bem-estar dos indivíduos. É evidente a necessidade de mudanças estruturais para restaurar a confiança dos servidores e melhorar o ambiente de trabalho.

Frente aos desafios apresentados, recomendam-se ações imediatas e abrangentes para enfrentar o problema. Sugere-se a remoção temporária da gestora enquanto o caso é investigado, com seu afastamento definitivo de funções de liderança caso sua responsabilidade seja comprovada. Também é fundamental implementar programas de reabilitação para servidores adoecidos, elaborar e executar políticas de gestão de pessoas voltadas à melhoria do clima organizacional e desenvolver projetos institucionais de prevenção e tratamento do assédio moral. Essas iniciativas devem ser acompanhadas do fortalecimento das normas de conduta, capacitação contínua de lideranças e visitas regulares à unidade para monitoramento das ações e resgate da saúde e autoestima dos trabalhadores.

Conclui-se que o enfrentamento do AMT requer abordagens complementares e integradas, envolvendo o Poder Público, a alta administração, as áreas de gestão de pessoas e de apoio institucional, os sindicatos e os próprios trabalhadores. Políticas claras e efetivas contra o assédio moral, aplicadas em todos os níveis organizacionais, são indispensáveis para a construção de ambientes de trabalho mais justos, saudáveis e respeitosos.

REFERÊNCIAS

ARAYA, F. J. O. “WORKPLACE violence and its effect on nursing professionals at the in-hospital level: a national and international systematic review”. **Journal of Nursing Studies**, vol. 60, n. 1, 2023.

BALDUCCI, C. *et al*. “Workplace bullying and its relation with work characteristics, personality, and post-traumatic stress symptoms: An integrated model“. **Anxiety, Stress, and Coping**, vol. 31, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2016.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. “Iramuteq: um software gratuito para análise de dados textuais”. **Temas em Psicologia**, vol. 21, n. 2, 2013.

CARDOSO, G. A.; ALMEIDA, V. H. “Assédio moral na administração pública: uma visão crítica da jurisprudência brasileira”. **Revista Jurídica da Administração Pública**, vol. 11, n.1, 2016.

COSTA, R. L. *et al*. "Políticas públicas no enfrentamento ao assédio moral". **Revista de Gestão Pública**, vol. 15, n. 3, 2022.

COSTA, S. G. *et al*. "Assédio Moral em Empresas Gaúchas: uma análise em processos judiciais". **Anais do XVII Congresso de Stress as ISMA**. Porto Alegre: ISMA, 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

DRUCK, G. "A precarização social do trabalho no Brasil: Indicadores e perspectivas". *In*: ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora Boitempo, 2013.

DUSSAULT, M.; FRENETTE, É. "Supervisors' transformational leadership and bullying in the workplace". **Leadership and Organization Development Journal**, vol. 36, n. 1, 2015.

EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (orgs.). **Assédio Moral em Organizações Públicas e a (re) ação dos Sindicatos**. Curitiba: Editora CRV, 2015.

EURICH, J. C.; SOUZA, S. R. "Intervenções Antiassédio Moral na América Latina: uma Revisão Sistemática da Literatura". **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 23, n. 1, 2023.

FLICK, U. **Qualitative Research Design**: Global Perspectives. London: SAGE Publications, 2021.

FORMIGA, N. S.; FRANCO, J. B. M.; OLIVEIRA, H. C. C. "Suporte organizacional e assédio moral no trabalho: correlatos e diferenças entre funcionários da área de saúde e educação de um município do estado da Paraíba, Brasil". **Psicodebate**, vol. 7, n. 1, 2021.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2020.

GEDIEL, J. A. P. **Estado, Poder e Assédio**: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Editora Kairós, 2015.

GOMES-SOUZA, R.; HECKMANN, L. "Efeitos do assédio moral no setor educacional público: análise das consequências organizacionais e individuais". **Cadernos de Educação Pública**, vol. 10, 2023.

GOSDAL, T. C. *et al*. "Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões". *In*: SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. (orgs.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: Editora LTr, 2009.

GOSDAL, T. *et al*. "Assédio moral e práticas organizacionais". **Revista Psicologia Organizacional e Trabalho**, vol. 9, 2009.

HIRIGOYEN, M. **Abuso de Fraqueza e Outras Manipulações**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 2014.

HIRIGOYEN, M. **Assédio Moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 2000.

HIRIGOYEN, M. **Mal-Estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 2002.

JOÃO, A. L.; VICENTE, C.; PORTELADA, A. "Impact and prevalence of workplace bullying in Portuguese nursing settings". **Revista de Enfermagem Referência**, vol. 6, n. 2, 2023.

LEŠČINSKAITĖ, A. "Communication challenges in reporting psychological violence in the workplace". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 28, n. 3, 2023.

LEYMANN, H. "The content and development of mobbing at work". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 5, n. 2, 1996.

MONTEIRO, J. K. *et al*. "A precarização social do trabalho e o assédio moral no serviço público brasileiro: Como fica a saúde dos(as) trabalhadores(as)?" **Revista Trabalho (En)Cena**, vol. 9, 2024.

MOUACHI, A. *et al*. "Workplace bullying among healthcare professionals in Morocco". **Journal of Occupational Health**, vol. 66, n. 2, 2024.

NIELSEN, M. B. *et al*. "Workplace bullying and sickness absence: A systematic review and meta-analysis". **Scandinavian Journal of Work, Environment and Health**, vol. 48, n. 3, 2022.

NOGUEIRA, R. M. *et al*. "A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho no âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil". **Revista de Direito do Trabalho e Seguridade Social**, vol. 8, 2020.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Convenção 190**: Violência e assédio no mundo do trabalho. Genebra: OIT, 2019.

OIT - Organización Internacional del Trabajo. **Factores psicosociales em el Trabajo**: Naturaleza, incidência y prevención. Genebra: OIT, 1984.

PANIZA, M. D. R.; MELO NETO, G. A. R. "O Diabo veste Prada e é minha chefe: resenha fílmica sobre sofrimento no trabalho". **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, vol. 2, 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Editora Pearson, 2010.

ROCHA, R.; VITÓRIO, M. A. "Assédio moral institucional: o caso dos servidores administrativos do Ministério do Trabalho e Previdência". **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, vol. 49, 2024.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e Desgaste Mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Editora Cortez, 2011.

SEPPÄLÄ P. *et al*. "Effectiveness of a workshop-based intervention to reduce bullying and violence at work: A 2-year quasi-experimental intervention study". **Social Science and Medicine**, vol. 338, 2023.

SHAFAEI, A. *et al*. "Inclusive leadership and workplace bullying: A moderated mediation model". **Journal of Business Ethics**, vol. 185, 2023.

SOBOLL, L. A. "Assédio moral: Um problema organizacional". **Revista de Psicologia Aplicada ao Trabalho**, vol. 5, 2017.

TAWIAH, S. *et al*. "Prevalence of workplace violence among healthcare workers: A meta-analysis". **International Journal of Occupational Safety and Health**, vol. 14, n. 2, 2024.

THOMAS, G. **How to Do Your Research Project**: A Guide for Students. London: SAGE, 2020.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. "Assédio moral no trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas". *In*: EMMENDOERFER, M. L. *et al*. **Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba: Editora CRV, 2015.

TSUNO, K.; KAWAKAMI, N. "Workplace bullying: Prevalence and psychological effects in Japanese organizations". **Industrial Health Journal**, vol. 53, 2015.

ZAKIROVA, R.; ДИТЯТЕВА, Е. "Workplace competitiveness and its role in exacerbating psychological violence". **Journal of Organizational Behavior Studies**, vol. 22, 2023.

ZANELLI, J. C. (coord.). **Estresse nas Organizações de Trabalho**: compreensão e intervenção baseada em evidências. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 20 | Nº 59 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima