

ALLAN CAVICHIO DE QUEIROZ

ASSÉDIO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
EFEITOS DE PRÁTICAS ABUSIVAS NA SAÚDE DO TRABALHADOR

DUQUE DE CAXIAS

2026

ALLAN CAVICHIO DE QUEIROZ

ASSÉDIO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
EFEITOS DE PRÁTICAS ABUSIVAS NA SAÚDE DO TRABALHADOR

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio
“Professor José de Souza Herdy” como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

Orientadora: Profa. Dra. Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta.

DUQUE DE CAXIAS

2026

CATALOGAÇÃO NA FONTE
AFYA UNIVERSIDADE UNIGRANRIO – BIBLIOTECA EUCLIDES DA CUNHA

Q3a Queiroz, Allan Cavichio de.
Assédio no ambiente de trabalho : efeitos de práticas abusivas na saúde do trabalhador / Allan Cavichio de Queiroz. – Rio de Janeiro, 2025.
149 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Afya Universidade Unigranrio, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2025.
Orientadora: Profa. Dra. Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta.
Referências: f. 114-121.

1. Administração. 2. Assédio no ambiente de trabalho. 3. Violência no ambiente de trabalho. 4. Estresse ocupacional. I. Motta, Ana Carolina de Gouvêa Dantas. II. Afya Universidade Unigranrio. III. Título.

CDD – 658

Allan Cavichio de Queiroz


ASSÉDIO NO AMBIENTE DE TRABALHO: EFEITOS DE PRÁTICAS ABUSIVAS NA SAÚDE DO TRABALHADOR

Dissertação apresentada à Afya Universidade Unigranrio, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.


Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovada em 12 de dezembro de 2025


Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA DE GOUVEA DANTAS MOTTA
Data: 04/03/2026 13:45:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Profa. Dra. Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta
Afya Universidade Unigranrio

Documento assinado digitalmente
 REJANE PREVOT NASCIMENTO
Data: 12/03/2026 08:06:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Rejane Prevot Nascimento
Afya Universidade Unigranrio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
 FABIO VIZEU FERREIRA
Data: 09/03/2026 12:55:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira
Universidade Positivo - UP

Documento assinado digitalmente
 GUSTAVO MOREIRA TAVARES
Data: 05/03/2026 12:18:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Gustavo Moreira Tavares
INSPER

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação só foi possível graças ao suporte e à ajuda de diversas pessoas, às quais expresso minha profunda gratidão. Primeiramente, agradeço a Deus e a toda a minha espiritualidade, pela clareza, força, inspiração, persistência e resiliência em todos os momentos dessa jornada.

Desejo manifestar minha sincera gratidão a todos os professores que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento acadêmico. Sou grato à coordenadora do PPGA, professora doutora Rejane Prevot, pelo suporte e dedicação ao longo deste percurso. Um agradecimento especial à minha orientadora, professora doutora Ana Carolina Motta, cuja paciência, sensibilidade e constante incentivo foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto. Sua dedicação e comprometimento foram uma verdadeira fonte de inspiração. Agradeço também aos colegas, muitos dos quais foram fontes de motivação, que, de alguma maneira, colaboraram para o projeto, sempre trazendo diferentes e complementares perspectivas sobre aquilo que eu não conseguia perceber.

Sou extremamente grato à minha família, que me apoiou em todos os momentos desafiadores, não apenas na elaboração deste trabalho, mas em toda a minha vida.

Aos amigos que estiveram ao meu lado, tanto nos momentos bons quanto nos difíceis, muito obrigado. Vocês tornaram essa jornada mais leve e significativa. A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, meu sincero agradecimento.

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa a todos que acreditaram no meu potencial, mesmo quando eu duvidei. Aos que caminharam comigo, oferecendo apoio, palavras de incentivo e silêncio quando foi preciso. Aos que compreenderam minhas ausências, dividiram comigo o peso das incertezas e celebraram cada pequena conquista.

Dedico também a mim, por não desistir nos momentos mais difíceis, por levantar a cabeça quando tudo parecia desabar e por seguir em frente com coragem. Este trabalho é apenas o princípio de uma bela história.

In memoriam – Especialmente, dedico este trabalho à minha mãe, a quem devo tudo. Esta vitória não será apenas minha, mas nossa. Tenho certeza de que, de onde estiver, continuará a irradiar seu amor sem limites.

Dedico ainda a todos aqueles que sofrem no trabalho; a todos que foram vítimas de chefias tóxicas e abusivas, e a todos que, mesmo trabalhando com amor, enfrentam situações de assédio.

“Em nome de interesses pessoais, muitos abdicam do pensamento crítico, engolem abusos e sorriem para quem desprezam. Abdicar de pensar também é crime. [...] Será que a natureza da atividade de pensar, o hábito de examinar, refletir sobre qualquer acontecimento, poderia condicionar as pessoas a não fazer o mal?”

Hannah Arendt

RESUMO

No ano de 2024, registraram-se no Brasil 472 mil afastamentos do trabalho por transtornos mentais. Desse total, cerca de 30% (141.414 casos) foram atribuídos ao estresse, segundo dados do Ministério da Previdência Social divulgados pelo portal G1 em março de 2025. Esses dados evidenciam a importância de estudos que investiguem os fatores psicossociais associados ao surgimento do estresse ocupacional. Nesse contexto, torna-se relevante compreender como situações abusivas no ambiente de trabalho contribuem para o agravamento do sofrimento psíquico e para o comprometimento da saúde física e mental dos trabalhadores. O desgaste emocional e físico encontra-se frequentemente associado a condições de trabalho precarizadas, à intensificação das exigências de desempenho e à ausência de apoio institucional adequado, contexto em que práticas de gestão abusiva se tornam um importante fator de risco. A compreensão dessas práticas exige a análise de diferentes dimensões das situações abusivas no trabalho: a dimensão institucional, relacionada às condições organizacionais e às políticas que favorecem tais práticas; a dimensão interpessoal, que se manifesta nas relações hierárquicas assimétricas e nas formas de poder e controle; e a dimensão cultural, na qual se observa a normalização, a tolerância e a invisibilização da violência laboral. Diante desse quadro, o presente estudo buscou analisar as principais consequências de situações abusivas no trabalho sobre a saúde dos trabalhadores, bem como compreender as estratégias de enfrentamento e defesa por eles adotadas para lidar com tais contextos. A pesquisa, de caráter qualitativo, utilizou técnicas de análise de conteúdo e de práticas discursivas para examinar os depoimentos, que foram colhidos por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. Foram realizadas 16 entrevistas com profissionais que atuam ou atuaram em funções administrativas em grandes empresas da cidade do Rio de Janeiro e que vivenciaram experiências de abuso no ambiente laboral. Os resultados mostram a relação entre dimensões estruturais de precarização e dinâmicas de poder organizacional com os impactos percebidos na saúde dos trabalhadores, alinhando-se às discussões sobre precarização, poder e sofrimento psíquico, corroborando as discussões de Antunes, Carvalho e Vieira e Dejours. O estudo, assim, reforça as orientações do Ministério do Trabalho em Emprego (MTE) quanto à necessidade de políticas institucionais voltadas à prevenção da violência laboral e à promoção da saúde mental dos trabalhadores, contribuindo para o debate científico sobre o tema e para a formulação de ações voltadas à proteção dos trabalhadores.

Palavras-chave: Saúde mental no trabalho; gestão abusiva; violência organizacional; estresse ocupacional; estratégias de enfrentamento.

ABSTRACT

In 2024, 472,000 work absences due to mental disorders were recorded in Brazil. Of this total, approximately 30% (141,414 cases) were attributed to stress, according to data from the Ministry of Social Security published by the G1 portal in March 2025. This data highlights the importance of studies investigating the psychosocial factors associated with the emergence of occupational stress. In this context, it becomes relevant to understand how abusive situations in the workplace contribute to the aggravation of psychological suffering and the impairment of the physical and mental health of workers. Emotional and physical exhaustion is frequently associated with precarious working conditions, the intensification of performance demands, and the absence of adequate institutional support, a context in which abusive management practices become an important risk factor. Understanding these practices requires the analysis of different dimensions of abusive situations at work: the institutional dimension, related to organizational conditions and policies that favor such practices; The interpersonal dimension, which manifests itself in asymmetrical hierarchical relationships and forms of power and control; and the cultural dimension, in which the normalization, tolerance, and invisibility of workplace violence are observed. Given this context, the present study sought to analyze the main consequences of abusive situations at work on workers' health, as well as to understand the coping and defense strategies they adopt to deal with such contexts. The qualitative research used content analysis and discursive practices techniques to examine the testimonies, which were collected through in-depth interviews with a semi-structured script. Sixteen interviews were conducted with professionals who work or have worked in administrative roles in large companies in the city of Rio de Janeiro and who have experienced abuse in the workplace. The results show the relationship between structural dimensions of precariousness and organizational power dynamics with the perceived impacts on workers' health, aligning with discussions on precariousness, power, and psychological suffering, corroborating the discussions of Antunes, Carvalho and Vieira, and Dejours. The study thus reinforces the guidelines of the Ministry of Labor and Employment (MTE) regarding the need for institutional policies aimed at preventing workplace violence and promoting the mental health of workers, contributing to the scientific debate on the subject and to the formulation of actions aimed at protecting workers.

Keywords: Mental health at work; abusive management; organizational violence; occupational stress; coping strategies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Afastamentos por transtornos mentais entre 2014 e 2024	35
Gráfico 2 - Afastamentos por transtornos mentais em 2024	35

TABELAS

Tabela 1 - Listagem exemplificativa de fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho que podem acarretar agravos à saúde do trabalhador.	36
Tabela 2 – Tipos de chefia (<i>bad leadership</i>) segundo Kellerman.....	41
Tabela 3 – Perfil dos entrevistados	58
Tabela 4 – Relação das perguntas do questionário às categorias <i>a priori</i>	61
Tabela 5 – Categorias <i>a priori</i> que baseia esta pesquisa.....	62
Tabela 6 – Categorias <i>a priori</i> e suas Definições operacionais.....	65
Tabela 7– Categorias <i>a priori</i> e suas Referências Teóricas.....	66
Tabela 8 – Levantamento bibliométrico sobre as categorias <i>a priori</i>	122
Tabela 9 – Categorias emergentes a partir das categorias <i>a priori</i>	128
Tabela 10 – Mapa de Associação de Ideias das Entrevistas.....	130
Tabela 11 – Significado dos Nomes Fictícios utilizados para os entrevistados.....	142

FIGURAS

Figura 1 – Análise dos Dados.....	57
Figura 2 – Execução da Análise de Dados.....	69
Figura 3 – Diagrama de Relacionamento Organização / Chefia x Trabalhadores.....	72
Figura 4 – Fluxograma da Pesquisa tendo em vista os resultados esperados.....	123
Figura 5 – Nuvem de Palavras – Situações Abusivas no trabalho.....	144
Figura 6 – Percepções dos Trabalhadores quanto a situações de abuso.....	144
Figura 7 – Mapa mental utilizado pelo autor para orientar a pesquisa.....	145

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	16
1.1.1	<i>Objetivo geral</i>	16
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	16
1.2	Delimitação da pesquisa	16
1.3	Relevância da Pesquisa	18
1.4	Organização geral do trabalho	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Condições e Organização do Trabalho	20
2.1.1	<i>Mudanças no contexto do trabalho</i>	23
2.1.2	<i>Dimensão psicossocial da relação indivíduo-trabalho</i>	26
2.1.3	<i>Dinâmica de Poder nas Organizações</i>	28
2.1.4	<i>Riscos Psicossociais no Trabalho</i>	33
2.2	O papel da liderança e da chefia no contexto do assédio no trabalho	37
2.2.1	<i>A chefia abusiva inserida em cultura organizacional opressiva</i>	43
2.2.2	<i>Sofrimento no trabalho: assédio, mal-estar e adoecimento</i>	45
2.3	A Saúde Mental no Trabalho	48
2.3.1	<i>Enfrentamentos e Defesas do Trabalhador frente às situações de assédio</i>	51
3	METODOLOGIA	56
3.1	Corpus da Pesquisa	58
3.2	Método de Produção do Corpus da Pesquisa	60
3.3	Análise do Corpus da Pesquisa	62
4	RESULTADOS DA PESQUISA	71
4.1	Principais desafios e limitações da pesquisa	72
4.2	Análise dos dados produzidos	73
4.2.1	<i>Dimensão institucional das práticas abusivas</i>	73
4.2.2	<i>Dimensões interpessoais e de poder nas relações abusivas</i>	81
4.2.3	<i>Os efeitos das situações abusivas na saúde física e mental do trabalhador</i>	91
4.2.4	<i>O valor da Saúde Mental no Trabalho</i>	99
5	CONCLUSÃO	111
	REFERÊNCIAS	114

APENDICE A – Tabela de levantamento bibliométrico.....	122
APENDICE B – Fluxograma básico de orientação do projeto.....	123
APÊNDICE C – Questionário semiestruturado para a entrevista.....	124
APENDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	127
APENDICE E – Categorias emergentes.....	128
APENDICE F – Mapa de Associação das Entrevistas.....	130
APENDICE G – Significado dos nomes fictícios utilizados para os entrevistados..	142
APENDICE H – Termos em destaque percebidos nas entrevistas.....	144
APENDICE I – Mapa mental utilizado pelo autor para orientar a pesquisa.....	145

PREFÁCIO

Falar sobre saúde mental deixou de ser uma escolha e passou a ser uma necessidade fundamental, sobretudo no ambiente de trabalho, onde a produtividade e os resultados são, com frequência, colocados acima do bem-estar humano. É essencial compreender que o espaço laboral não deve ser um lugar de desgaste físico e emocional, mas sim de desenvolvimento e pertencimento. No entanto, práticas abusivas, como assédios em suas diferentes formas, pressões desmedidas e relações de poder assimétricas, têm se tornado fontes de sofrimento e adoecimento psíquico.

No Brasil, as recentes reformas legais, como a Reforma Trabalhista de 2017, somadas à expansão da chamada “uberização” e de outras formas de flexibilização, vêm fragilizando direitos historicamente conquistados pelos trabalhadores, expondo-os a condições cada vez mais desiguais. O discurso da autonomia e da liberdade de escolha, utilizado para legitimar essas transformações, obscurece a lógica de vulnerabilidade à qual os indivíduos são submetidos. São marcos dessa vulnerabilidade a instabilidade profissional, a intensificação das jornadas, a ausência de proteção social e a insegurança permanente quanto ao futuro.

Nesse sentido, a violência no ambiente de trabalho não é apenas resultado de conflitos de interesses nas relações interpessoais, embora esse seja um dos agravantes mais perceptíveis. Esses modelos de violência fazem parte de uma estrutura enraizada nas organizações, muitas vezes normalizada pela cultura organizacional ou pelo próprio entendimento das pessoas que nelas atuam.

Jogos de poder baseados em hierarquias rígidas, aliados à banalização da desigualdade e da maldade institucional, aprisionam os trabalhadores em dinâmicas perniciosas de silêncio e medo constante, nas quais calar-se torna-se uma estratégia necessária para a manutenção do emprego.

Nesse contexto de silenciamento, o assédio moral é frequentemente invisibilizado ou tratado como questão individual. Contudo, deveria ser compreendido como reflexo de uma cultura que privilegia a competitividade exacerbada e o lucro em detrimento da dignidade humana. Assim, o silenciamento torna-se um mecanismo de sobrevivência em um mercado de trabalho onde denunciar, muitas vezes, significa perder o sustento.

Pesquisar e aprofundar os estudos sobre a saúde mental no contexto do trabalho contemporâneo constitui, portanto, um ato político. Trata-se de dar voz aos indivíduos que se calam pelo medo de perder o emprego ou de sofrer represálias que comprometam sua trajetória profissional. Nesse processo, revelam-se as formas pelas quais o mundo do trabalho pode

adoecer, e esse adoecimento não ocorre apenas no âmbito individual, mas também no coletivo e no estrutural: o indivíduo adoece, a equipe adoece, a empresa adoece, o próprio mercado de trabalho adoece.

Denunciar esse adoecimento e os meios pelos quais ele é implementado é revelar as armadilhas que aprisionam os trabalhadores em condições abusivas e reafirmar o cuidado com a mente e com a vida humana, que devem ocupar lugar central nas discussões sobre a dignidade do trabalho.

É urgente que as empresas brasileiras enfrentem essa realidade de adoecimento laboral e assumam sua responsabilidade diante dos indivíduos nelas inseridos. Trata-se de tornar a gestão mais humana. Não basta apenas reconhecer a importância da saúde mental em campanhas pontuais, como o “Setembro Amarelo”, ou em discursos institucionais sem impacto efetivo. É necessário transformar tais práticas em ações concretas, rever culturas organizacionais e desvelar as lógicas que perpetuam a violência laboral nos espaços de trabalho. A saúde mental deve ser compreendida como um direito fundamental e não como privilégio de poucos.

Esta dissertação nasce, assim, como um chamado à reflexão crítica que deve conduzir à ação transformadora. Ao articular o debate sobre a precarização das relações de trabalho, as dinâmicas de poder, o assédio em todas as suas formas e o adoecimento, propõe-se não apenas dar visibilidade às dores silenciadas, mas também abrir caminhos para a construção de um mundo mais justo, mais humano e mais emancipador. Que esta pesquisa contribua para romper com o aprisionamento simbólico e real que tantas vezes marca a vida laboral e inspire novas formas de organização e estruturas que coloquem a vida, e não o lucro, no centro das prioridades.

APRESENTAÇÃO

Este trabalho representa o desabafo de um profissional que, ao longo do tempo, tem se dedicado a compreender a importância e o aprimoramento do relacionamento humano nas organizações, com o propósito de promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Mais do que um estudo acadêmico, esta pesquisa nasce de uma vivência profissional marcada por experiências que, em diversos momentos, colocaram à prova não apenas minhas habilidades, mas também minha saúde mental, autoestima e senso de pertencimento social.

A minha trajetória profissional foi essencial para sustentar e dar corpo a esta investigação. Durante anos, vivenciei realidades laborais opressoras. O ambiente que deveria fomentar o crescimento e a colaboração promovia o medo, a desmotivação e, por vezes, sentimentos intensos de desespero e incompetência, por não conseguir enxergar meios de me afastar dessa situação. Resistir a estruturas que ferem o bem-estar no trabalho é um desafio diário, pois os reflexos perniciosos desses comportamentos tóxicos reverberam também nas esferas social e familiar, ampliando os danos de forma profunda.

Refletir sobre um tema que denuncia os efeitos das chefias abusivas é, para mim, revisitar momentos difíceis, reviver dias marcados pela angústia, ansiedade e estados depressivos. São manifestações psíquicas cada vez mais comuns em um cenário empresarial competitivo e pouco empático. Evidenciar esses comportamentos hostis e compreender seus efeitos significa mergulhar em uma realidade que vai além da teoria, compartilhada por muitos, embora silenciada por tantos.

Em minha experiência na área administrativa, trabalhei sob uma chefia hostil que ultrapassava, com frequência, a fronteira entre o ético e o abusivo. A violência psicológica era mascarada por falsos discursos morais, mas agredia profundamente a minha saúde mental. Diversas vezes ouvi que eu não era competente para alcançar o sucesso profissional. Essas palavras me atravessavam com brutalidade, abalando minhas crenças e minha confiança. Com muito esforço, consegui superar essa realidade, mas reconheço que, para muitos, ela ainda persiste de forma dolorosa e traumática.

Ainda que o discurso sobre saúde mental tenha ganhado maior visibilidade no debate público, especialmente no contexto das relações de trabalho, as ações concretas continuam tímidas e, por vezes, superficiais. Apesar dos avanços legais, como a atualização da NR01 (Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais), publicada pelo Ministério do Trabalho e Emprego em 2024, observa-se que ainda há um longo caminho a percorrer para a efetiva implementação dessas normas, sobretudo no que se refere aos riscos psicossociais.

A invisibilidade do sofrimento mental no trabalho é um problema estrutural. O adoecimento psíquico, muitas vezes, não é percebido e, quando identificado, tende a ser negligenciado. É fundamental reconhecer que as doenças mentais podem ser tão incapacitantes quanto as físicas e, em certos casos, ainda mais devastadoras. Estudar a anulação subjetiva provocada por chefes abusivos é, portanto, uma urgência ética, política e institucional.

Cabe questionar como os gestores de pessoas, os setores de Recursos Humanos e os departamentos jurídicos das empresas têm atuado diante do sofrimento emocional dos trabalhadores. Quais protocolos estão sendo elaborados para mitigar os danos psíquicos gerados por ambientes organizacionais hostis? Submeter-se ao uso contínuo de psicotrópicos para suportar jornadas em contextos tóxicos tem se tornado a alternativa mais rápida e acessível, o que apenas reforça o ciclo de adoecimento.

Silenciar a voz e as dores dos trabalhadores é, talvez, uma das formas mais cruéis de violência simbólica, conforme analisa Bourdieu (2012) em O poder simbólico, ao evidenciar o domínio inconsciente que se exerce sobre os indivíduos, causando danos morais e psicológicos. A voz anulada e a subjetividade impedida de se manifestar representam agressões profundas àqueles que, muitas vezes, não encontram outra saída senão resistir em silêncio.

Considerando que passamos grande parte da vida no ambiente de trabalho, é essencial que esse espaço promova reflexões sobre valores como respeito, dignidade, empatia e reciprocidade. A construção e a manutenção de um ambiente laboral saudável não são tarefas individuais, mas um compromisso coletivo.

Reitero que esta apresentação e toda esta pesquisa não são suficientes para abarcar a complexidade e a amplitude dos impactos das chefias abusivas sobre os trabalhadores. Até que ponto o trabalhador importa para esses chefes? Esse questionamento é um chamado à reflexão crítica. A chefia não pode ser confundida com controle ou manipulação. Uma chefia desprovida de escuta, sensibilidade, preparo emocional e compromisso ético não pode ser considerada uma chefia legítima.

Encerrando esta apresentação, faço referência à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, conforme apresentado por Guy Ryder, diretor-geral da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em documento que relaciona o trabalho digno (Objetivo 8 dos ODS) ao desenvolvimento sustentável. Essa articulação reforça a necessidade de promover condições laborais que respeitem a integridade física e mental dos trabalhadores, fortalecendo a construção de uma sociedade mais justa, equilibrada e humanizada.

Os quatro pilares da Agenda para o Trabalho Digno da OIT são a promoção do emprego e das empresas, a garantia dos direitos no trabalho, a extensão da proteção social e a

promoção do diálogo social, sendo a igualdade de género um tema transversal. Estes quatro pilares são fundamentais para o progresso de toda a agenda para o desenvolvimento sustentável. (OIT, 2024, s.d, p.2)

Ainda que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) sejam fundamentais para a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada, o capitalismo contemporâneo tem transformado profundamente as relações humanas e sociais no trabalho. Antunes (2021) ressalta que o ambiente e as condições laborais atuais, ao priorizarem o curto prazo na execução das tarefas, não permitem que as pessoas desenvolvam narrativas coerentes para suas vidas. Essa dinâmica provoca uma ruptura no sentido do trabalho para os indivíduos e compromete o tecido ético das relações sociais.

Todas as feridas que cicatrizaram em mim deixaram marcas que ainda trazem algumas sequelas. Ressalto que, além de este estudo possuir um significado pessoal, ele representa uma urgência coletiva para a massa trabalhadora que, com frequência, sofre sob os efeitos da gestão de chefes abusivos. Diante disso, busco refletir sobre alternativas e, por meio desta pesquisa, aprofundar o conhecimento acerca das práticas abusivas nas organizações. Acima de tudo, defendo que o local de trabalho deve ser um espaço saudável, de busca por pertencimento social e de construção da dignidade humana, e jamais um ambiente de fragmentação e destruição subjetiva.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho vem passando por transformações significativas nas últimas décadas, influenciado tanto pelas mudanças econômicas quanto pelas novas formas de organização empresarial. A consolidação do neoliberalismo como referência para políticas econômicas e organizacionais resultou na flexibilização das leis trabalhistas, na redução do papel do Estado em políticas sociais e na expansão de modalidades de contratação que transferem responsabilidades antes coletivas para os indivíduos, como ocorre na pejetização (Safatle, 2022). Esse processo contribui para o aumento da instabilidade no emprego, para a intensificação das exigências de desempenho e para a chamada precarização das condições laborais (Antunes, 2023; Dejours, 2015).

Esse cenário não afeta apenas a esfera econômica ou contratual, mas repercute diretamente na saúde dos trabalhadores. A pressão por produtividade, a insegurança diante da perda de direitos e a necessidade constante de adaptação a ambientes instáveis tornam o trabalho uma fonte crescente de estresse (Antunes, 2020). Quando prolongado, esse desgaste emocional compromete tanto o bem-estar mental quanto a saúde física, manifestando-se em sintomas como ansiedade, esgotamento e dificuldade de manutenção de vínculos profissionais saudáveis.

A precarização, nesse sentido, não é apenas resultado de condições desfavoráveis pontuais, mas de um movimento que prioriza a lucratividade e a produtividade. Isso se reflete na redução de direitos, na diminuição de postos formais de trabalho e na aceitação, por parte de muitos trabalhadores, de condições menos favoráveis como forma de garantir sua permanência no mercado (Antunes, 2011; 2020; 2023). A pandemia da COVID-19 acentuou esse quadro, evidenciando fragilidades já existentes nas relações laborais (Antunes, 2023).

Essas transformações impactam diretamente a dimensão psicossocial do trabalho. A insegurança gerada pela instabilidade e pela competição constante fragiliza a identidade profissional, dificultando o reconhecimento de sentido nas atividades desempenhadas (Labronici, 2021). Esse cenário reforça a lógica competitiva, em que o sucesso individual é frequentemente medido pela capacidade de superar metas e indicadores de desempenho. Para Gaulejac (2007), trata-se de uma “patologia da excelência”, em que o valor do trabalho se desloca do bem-estar coletivo para a busca incessante por resultados.

No campo da Administração, esse processo manifesta-se na difusão de práticas gerencialistas que enfatizam eficiência, mensuração contínua e responsabilização individual (Gaulejac, 2007). Essa lógica faz com que conflitos estruturais sejam interpretados como falhas pessoais, incentivando uma cultura de comparação e competição que fragiliza vínculos e gera

tensões constantes no ambiente de trabalho. Dejours (2015) destaca que, quando a subjetividade dos trabalhadores não é considerada, o resultado é o surgimento do sofrimento psíquico diretamente ligado às práticas de gestão.

Essa cultura de fragilização das relações de trabalho contribui para a normalização de situações abusivas no ambiente de trabalho, ao redefinir as fronteiras do que é socialmente aceitável nas relações do trabalho. Nesse cenário, práticas como sobrecarga excessiva, cobranças humilhantes, metas inalcançáveis e instabilidade permanente passam a ser compreendidas como exigências naturais da lógica produtiva, e não como violação de direitos (Gaujejac, 2007). Desse modo, essa cultura abusiva passa a ter uma perspectiva natural, banal, admitidas e, em alguns momentos, tida como corajosa (Dejours, 2015).

Como afirma o próprio Dejours (2015), as atividades abusivas no trabalho criam sofrimento em quem as suporta, causando sofrimento e adoecimento. O impacto sobre a saúde mental torna-se evidente diante dos dados recentes: apenas em 2024, o Brasil registrou 472 mil afastamentos do trabalho relacionados a transtornos mentais, número recorde na última década (G1, 2025). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) também reconhece a relevância dos fatores psicossociais no adoecimento laboral, enfatizando a necessidade de compreender os riscos associados ao estresse e à sobrecarga (Pereira *et al.*, 2020).

Além disso, estilos de chefias e políticas institucionais baseadas no controle excessivo, na centralização de poder e em comportamentos abusivos agravam esse cenário. Heloani e Barreto (2018) observam que tais práticas limitam a criatividade, reduzem a motivação e criam ambientes marcados por desânimo e insegurança, nos quais o assédio moral se torna um risco psicossocial relevante. Entre as consequências mais recorrentes estão o estresse crônico, o *burnout*, a depressão, os transtornos de ansiedade e os sintomas físicos relacionados ao adoecimento psicossomático.

Dessa forma, ao articular a organização do trabalho contemporânea (Antunes, 2021) com as práticas organizacionais e os estilos de gestão (Carvalho; Vieira, 2007), observa-se que o trabalho pode frequentemente se transformar em fonte de desgaste e sofrimento (Dejours, 1994). Nesse contexto, ganha relevância o debate sobre alternativas que promovam ambientes mais saudáveis e que valorizem o bem-estar (Brasil, 2025), em contraposição à normalização de práticas abusivas. Diante desse contexto de tensão entre a precarização laboras e as práticas organizacionais abusivas, pergunta-se: **quais são os efeitos de situações abusivas no trabalho sobre a saúde dos trabalhadores e quais são estratégias de defesa são adotadas por esses profissionais diante dessas percepções?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Diante desse cenário de precarização laboral e práticas abusivas de gestão, este estudo teve como objetivo geral: compreender como os trabalhadores vivenciam as práticas abusivas em seu ambiente de trabalho em relação à sua saúde física e mental e como constroem estratégias de defesa diante dessas percepções.

1.1.2 Objetivos específicos

Considerando o objetivo geral, apresentam-se a seguir os objetivos específicos:

- a. Identificar práticas abusivas relatadas pelos trabalhadores em suas vivências laborais, ainda que esses indivíduos possam não ter percebido a situação como abusiva;
- b. Compreender como os trabalhadores percebem e vivenciam essas práticas abusivas em relação à sua saúde mental;
- c. Analisar os sentidos que os trabalhadores atribuem às práticas abusivas no contexto da cultura organizacional.
- d. Mapear como os entrevistados constroem significados de sofrimento e adoecimento a partir dessas vivências;
- e. Descrever as estratégias de defesa e enfrentamento construídas pelos trabalhadores diante de suas percepções de abuso;
- f. Propor recomendações para intervenções para promoção da saúde mental no trabalho, fundamentadas nas percepções e vivências dos trabalhadores sobre práticas abusivas

1.2 Delimitação da pesquisa

A delimitação desta pesquisa foi definida considerando indivíduos que exercem cargos administrativos, seja em nível operacional, aquele vinculado à execução direta das atividades-fim ou de apoio de uma empresa através de tarefas práticas, técnicas e ou rotineiras, ou em nível tático, aquele profissional responsável por traduzir as diretrizes estratégicas em ações, planos e processos operacionais, sendo o elo entre a alta gestão e o a execução operacional; os coordenadores, supervisores e gerentes, por exemplo. Não foram inclusos alto gestores das empresas pela dificuldade de acesso aos seus depoimentos, possibilitando possíveis estudos

futuros de modo que seus depoimentos venham a somar com os depoimentos dos indivíduos de cargo operacional e tático presentes neste trabalho.

A pesquisa foi executada em diferentes empresas do setor terciário da economia, como comércio, instituições financeiras, escolas e escritórios, que sejam classificadas como de grande porte. Foram entrevistadas pessoas que desempenham suas atividades sob algum tipo de liderança, ainda que algumas também ocupem cargos com certo grau de autoridade. Dessa forma, buscou-se compreender a percepção de indivíduos que, ao mesmo tempo, são subordinados e exercem certo nível de poder decisório.

Quanto à delimitação regional, levando em conta a acessibilidade do pesquisador aos sujeitos da pesquisa, bem como a maior concentração de organizações, o estudo se restringiu a instituições localizadas na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro.

No que se refere ao enquadramento teórico, a pesquisa adota o seguinte recorte:

Antunes (2020) e Safatle (2022) discutem as mudanças no contexto do trabalho contemporâneo e analisam de que modo essas mudanças contribuíram para o enfraquecimento e o adoecimento das organizações, das lideranças e de seus subordinados, considerando o contexto pós-pandêmico e neoliberal.

A conceituação do papel da liderança será fundamentada nos estudos de Yukl (2006) e John e Azambuja (2020), em diálogo com a abordagem de *bad leadership* proposta por Kellerman (2004), Ciulla (2004), Assad (2017) e Abelha *et al.* (2020). Esses autores estabelecem parâmetros para uma análise mais aprofundada acerca do fenômeno da liderança tóxica e de seus impactos sobre os subordinados, permitindo ainda a comparação com o conceito tradicional de chefia e seus efeitos estruturais e emocionais sobre os trabalhadores.

No que diz respeito aos conceitos de relações interpessoais e de poder nas organizações, o estudo toma como referência as discussões de Clegg, Hardy e Nord (2001) e de Carvalho e Vieira (2007), que oferecem uma compreensão didática sobre as dinâmicas de dominação e resistência vinculadas à autoridade e ao poder, bem como sobre a forma como esse controle interfere na política e cultura organizacional e nos resultados institucionais.

Por fim, as questões relativas à saúde mental no trabalho serão abordadas a partir de documentos do Ministério do Trabalho e Emprego (2025), de dados fornecidos pela OMS (2001) e de análises contemporâneas desenvolvidas por Alcântara, Vieira e Alves (2022), complementadas pelos estudos de Vasconcelos e Faria (2008), que discutem os efeitos da pressão por produtividade e competitividade sobre a saúde mental dos trabalhadores.

O enquadramento teórico desta pesquisa propõe, assim, uma articulação entre os elementos institucionais e culturais das organizações, as relações interpessoais e de poder que

se operacionalizam em seu interior, evidenciando como o contexto laboral atual potencializa práticas nocivas nas organizações, influenciando negativamente a saúde mental, social e física dos trabalhadores.

1.3 Relevância da pesquisa

Diante do aumento dos afastamentos por transtornos mentais no Brasil, especialmente após a pandemia da COVID-19, esta pesquisa buscou contribuir para o debate sobre a importância da saúde mental no trabalho. Nesse contexto, considerou-se o bem-estar psicológico e social dos trabalhadores e reforçou-se a necessidade de estudos sobre riscos psicossociais no ambiente laboral.

A partir dessa perspectiva, o estudo pretendeu aprofundar, de forma científica e teórica, os efeitos das práticas de chefia que poderia gerar pressão excessiva, um tema ainda pouco explorado no contexto brasileiro, especialmente entre os profissionais diretamente envolvidos nessas situações. Embora casos de situações abusivas já tenham sido pesquisadas, a análise do estado da arte de publicações sobre o tema evidenciou uma lacuna teórica quanto à integração dos temas de liderança, riscos psicossociais, dinâmicas de poder e saúde mental no trabalho, que costumam ser estudados separadamente. Assim, espera-se que a pesquisa tenha trazido contribuições que ampliem o entendimento sobre os impactos das estruturas organizacionais abusivas associadas a chefias desviantes sobre o trabalhador, considerando os riscos psicossociais envolvidos.

O tema dialogou não só com a área de saúde mental, mas também com conceitos de relações de poder, práticas gerenciais e o próprio sentido atribuído ao trabalho pelos participantes da pesquisa. Assim, os resultados poderão subsidiar a elaboração de estratégias institucionais voltadas à prevenção do adoecimento mental e à promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

A proposta é interdisciplinar e integra conhecimentos de áreas como Administração, Estudos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Psicologia do Trabalho. Embora já existam pesquisas sobre saúde mental no contexto laboral, ainda são escassos os estudos que analisam as estratégias de enfrentamento adotadas por trabalhadores, pois estes possuem pouca liberdade de expressar situações vividas, seja por medo de perder o emprego ou por vergonha de expor situações vexatórias que tenham enfrentado.

Considerando a complexidade do tema, a investigação exigiu atenção especial, pois comportamentos de chefia inadequados podem se tornar gatilhos de desgaste emocional e

psicossocial. Mesmo assim, acredita-se que os resultados deste estudo possam oferecer subsídios relevantes para ampliar o debate sobre as novas realidades do trabalho e suas implicações no bem-estar dos trabalhadores, tanto no âmbito profissional quanto social.

1.4 Organização geral do trabalho

A estrutura deste trabalho está distribuída da seguinte forma:

A primeira seção apresenta a introdução do trabalho, contextualizando e destacando a relevância deste estudo.

Posteriormente, a segunda seção apresentará o referencial teórico, iniciando-se por um panorama macro sobre as mudanças no contexto do trabalho contemporâneo, articulando aspectos de poder, gerencialismo e sentido do trabalho. Ainda nessa seção, o foco se estreita para o conceito de *bad leadership* e chefia abusiva, analisando sua interação com o modelo neoliberal e a fragilização das relações de trabalho. Por fim, ainda na segunda seção, serão explorados conceitos acerca de saúde mental e sua abrangência, considerando não apenas os efeitos das situações abusivas no trabalho, mas também a promoção do bem-estar dos colaboradores por meio de estratégias de enfrentamento e proteção para tais práticas nas empresas.

A terceira seção dedica-se à metodologia da pesquisa, detalhando os procedimentos adotados, a constituição do corpus e os métodos de análise que foram empregados.

Na quarta seção, apresentam-se os resultados, acompanhados de suas respectivas análises, em consonância com os objetivos da pesquisa. Em seguida, a quinta seção traz as conclusões acerca da pesquisa.

Por fim, a sexta seção apresenta as referências bibliográficas citadas ao longo da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho propõe um percurso conceitual que servirá de base para a pesquisa, iniciando-se pela definição do construto "condições de trabalho", que orientará a análise posterior.

Em seguida, o estudo apresentará o que é compreendido por chefias abusivas, diferenciando-as do conceito de liderança, que exerce influência positiva. Nesse ponto, o objetivo é esclarecer a distinção entre os dois termos (chefia e liderança), frequentemente utilizados como sinônimos, mas que possuem diferenças.

Na sequência, o trabalho avançará para um aprofundamento teórico, evidenciando como determinadas condições de trabalho podem favorecer práticas institucionais desviantes, por fim, analisando de que forma essas práticas, atreladas às políticas e culturas organizacionais, impactam sobre a saúde mental dos trabalhadores. A partir disso, discutir-se-ão caminhos que possam contribuir para a preservação do bem-estar no ambiente laboral.

2.1 Condições e Organização do Trabalho

Nesta seção, serão abordadas as teorias que constituem os conceitos de condições de trabalho, bem como será discutido como o modelo neoliberal utiliza medidas de precarização para configurar cenários perniciosos aos trabalhadores e seu relacionamento com o trabalho em si.

Blanch (2003), conceitua condições de trabalho como um conjunto de circunstâncias que envolvem o desempenho das atividades profissionais e que exercem influência significativa tanto sobre a vivência do trabalho quanto sobre as interações e relações estabelecidas no ambiente laboral.

O estudo das condições de trabalho é relevante porque o trabalho não deve ser visto apenas como um valor econômico e/ou instrumental, mas também como um valor cultural e uma dimensão estruturante da vida dos indivíduos (Silva; Borges, 2015). Segundo os autores, o termo 'condições de trabalho' é tido como um fenômeno complexo, pois envolve aspectos psicológicos dos trabalhadores relacionados ao seu bom desenvolvimento.

Para Antunes (2005), o trabalho é um momento de afloração da sociabilidade humana, sendo o ponto inicial do processo de humanização. Isso evidencia que as atividades laborais têm uma conotação primordial para a concepção da construção identitária, da cultura e das relações sociais dos indivíduos. É a partir delas que o ser humano transforma a natureza, cria cultura, estabelece vínculos sociais e constrói sentido de existência; o trabalho é uma forma de

expressão social (Vieira Pinto, 1969).

Contudo, os últimos fenômenos sociais como a difusão do neoliberalismo, a uberização do trabalho e a pandemia de COVID-19, provocaram uma transformação nas condições de trabalho (Antunes, 2023). O termo "uberização" deriva do nome da plataforma de transportes Uber e confere às relações de trabalho uma individualização e invisibilização, encobrendo a intensa exploração dos trabalhadores e seu assalariamento (Antunes, 2020). O autor enfatiza que esse modelo uberizado faz com que os trabalhadores transitem por uma trajetória instável e desprovida de identidade profissional, perdendo as redes convencionais de proteção ao trabalho e à renda, processo intensificado pela pandemia de COVID-19 (Antunes, 2023). Embora o modelo capitalista neoliberal seja um intensificador do processo de sofrimento no trabalho, ele não pode ter isoladamente o protagonismo sobre a incidência do sofrimento e adoecimento por razões laborais.

Muito embora o ambiente e as condições de trabalho contemporâneas, ao priorizarem o curto prazo na execução das tarefas, não permitem que as pessoas desenvolvam narrativas consistentes para suas vidas. Há, portanto, uma quebra no sentido do trabalho na vida dos indivíduos (Antunes, 2021), o que causa desvalorização laboral e desestrutura a separação entre o tempo de vida pessoal e o tempo dedicado ao trabalho.

O neoliberalismo, por sua vez, acentua essas tensões no contexto de construção de sentido do trabalho, retirando o senso de coletividade, desregulamentando-o, assim como suas proteções sociais (Dardot; Laval, 2016). Os autores demonstram que o neoliberalismo é não apenas uma ideologia ou política econômica, mas também uma racionalidade que remodela a nossa forma de agir e pensar, afetando a maneira como os indivíduos enxergam o mundo, promovendo uma cultura de individualismo e competição e impactando a subjetividade dos trabalhadores (Dardot; Laval, 2016), levando-os ao adoecimento.

Dejours (2007) reitera que a sobreposição da racionalidade estratégica à moral permite a suspensão e até mesmo a subversão do senso moral e subjetivo, favorecendo uma realidade desviante em relação a seus valores. Assim, o autor ratifica que, nas condições de trabalho contemporâneas, a racionalidade ética tende a perder espaço para a instrumental ou econômica.

Sob esta perspectiva teórica, as condições de trabalho acabam se fragilizando e sendo minadas por sentidos que contrapõem a lucratividade à subjetividade humana, tensionando-as e causando o adoecimento dos indivíduos inseridos nesse contexto. Durkheim (2007) corrobora esta tensão moral ao afirmar que:

Não há dúvida que os fenômenos econômicos determinam [...] a existência e a situação material das pessoas. Mas essa condição material, ou seja, o tamanho e a segurança da sua renda, a extensão da sua fortuna, a natureza da sua profissão, etc, tem grande influência sobre as pessoas por condicionar seu estado intelectual e moral. Exerce influência particularmente decisiva sobre a vida da família, a forma como são mantidos, criados e educados os filhos, sobre a qualidade dos prazeres superiores, a saúde física e mental, o comportamento e a busca de todos os objetivos morais da vida. (*Handbuch der politischen Ökonomie*, 1º fascículo, p.15 *apud* Durkheim, 2007, p. 15).

Em outras palavras, Durkheim (2007), afirma que questões econômicas repercutem diretamente em como pensamos, vivemos, criamos filhos, estabelecemos objetivos e construímos as bases éticas de nossa vida social. Isso ajuda a entender por que desigualdade e precarização afetam não só a situação financeira, mas toda a saúde e a dinâmica social; transforma-se a cultura e a partir dela, essas situações passam a ser normalizadas (Dejours, 2007).

Torna-se claro que o trabalho é um elemento central e dá sentido à vida dos indivíduos. Assim, quando as atividades laborais se tornam fragmentadas ou instáveis, isso afeta também a vida social do trabalhador e modifica o significado do trabalho para ele. Dessa forma, precariza-se o contexto laboral, como Antunes (2023) reforça ao evidenciar que as condições de trabalho atuais exigem cada vez menos estabilidade “e cada vez mais de um trabalho part-time, terceirizado, que se encontra em enorme crescimento no mundo industrial e de serviços” (Antunes, 2005, p. 42).

A pandemia de COVID-19 evidenciou ainda mais as mudanças nas relações de trabalho, afirma Antunes (2020), em entrevista concedida à Sodré (2020), veiculada pela revista eletrônica Brasil de Fato. Na reportagem, Antunes (2020) destaca, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que, quando o coronavírus se espalhou pelo mundo, a informalidade já alcançava 40% dos trabalhadores. Dessa forma, a pandemia “mostrou o flagelo, a virulência, a devastação, que o capitalismo dos nossos dias pratica em relação à classe trabalhadora” (Antunes, 2020, s.n).

Deste modo, as condições de trabalho foram remodeladas a um *modus operandi* perverso, notável durante a pandemia de COVID-19. Evidencia-se, portanto, que essa lógica de precarização da organização do trabalho impacta nas relações interpessoais dentro e fora das empresas, gerando um sentimento de insegurança constante e iniciando uma fragmentação psicossocial do trabalho (Antunes, 2021), o que causa sofrimento ao trabalhador.

2.1.1 Mudanças no contexto do trabalho

A presente pesquisa busca compreender como os trabalhadores vivenciam as práticas abusivas no seu ambiente de trabalho em relação à sua saúde mental e, conseqüentemente, à sua saúde física. Para tanto, faz-se necessário compreender o contexto laboral contemporâneo, caracterizado pela precarização das relações de trabalho sob o modelo neoliberal (Safatle, 2022), que intervém nas dinâmicas de poder e subjetivação, gerando tensões nas organizações laborais. Assim,

para a liberdade como empreendedorismo e livre-iniciativa pudesse reinar, o Estado deveria intervir para despolitizar a sociedade, única maneira de impedir que a política interviesse na autonomia necessária de ação da economia. [...] Isso significava, concretamente, retirar toda a pressão de instâncias, associações, instituições e sindicatos que visassem questionar tal noção de liberdade a partir da consciência da natureza fundadora da luta de classe (Safatle, 2022, *in* Safatle; Silva Junior; Dunker, p. 25)

Nesse contexto, o modelo produtivo contemporâneo caracteriza-se pelo *just-in-time*, urgência de resultados, gestão pelo medo, práticas participativas forçadas, auto aceleração compulsória e multifuncionalidade, entre outros mecanismos de controle intensivo (Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010). Tal reconfiguração produtiva compromete o sentido social do trabalho, conforme destaca Areosa (2021, p. 322):

O trabalho de cada um deveria estar a serviço da comunidade, mas o capitalismo tem provocado a implosão do mundo do trabalho e a conseqüente falência de um universo social coerente. O capitalismo flexível tem originado uma profunda desestabilização dos empregos estáveis e colocado muitos trabalhadores numa intermitência entre trabalho precário e desemprego (Areosa, 2021, p. 322).

A política de precarização das relações de trabalho utiliza processos de dominação que mesclam insegurança, incerteza, sujeição, competição, proliferação da desconfiança e do individualismo, sequestro do tempo e da subjetividade (Antunes, 2005). Dessa forma, as demais dimensões da vida social, laços familiares e intergeracionais, são influenciados. Franco, Druck e Selihmann-Silva (2010), sustentam que tais condições de vulnerabilidade e instabilidade sociais levam à perda do valor simbólico, resultando na deterioração do sistema de valores, da autoimagem e das representações que cada indivíduo possui acerca de seu papel na estrutura social.

De acordo com Antunes, Basso e Peroco (2023), o contexto de precarização do trabalho determina diversas conseqüências e repercussões sobre as condições laborais, entre as quais se destacam, de forma esquematizada:

A intensificação dos ritmos de trabalho, redução dos tempos de execução das atividades laborais e demais tarefas intrínsecas ao trabalho, saturação dos tempos de trabalho, a

constante cobrança por alto desempenho das tarefas através de uma vigilância minuciosa e um monitoramento contínuo dos trabalhadores; o alongamento do tempo de trabalho; a fragmentação da jornada de trabalho; a desqualificação profissional. (Antunes; Basso; Peroco, 2023, p. 45)

Portanto, a maximização da intensificação do trabalho obriga o trabalhador a romper seu equilíbrio psico-orgânico. Em diversas organizações, “a impaciência é institucionalizada em detrimento do trabalho bem feito” (Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010, p. 239). Estas são as instituições aceleradas, em que as rápidas mudanças não permitem o aprendizado adequado do trabalho, que se modifica a cada passo, tornando-se fonte de frustração e angústia (Sennett, 2006).

Ao discutir a noção de precarizado, ou precariedade, Antunes (2020) mostra que, assim como na sociologia do trabalho, a precarização impacta profundamente as condições de trabalho e a experiência subjetiva de insegurança vivida por empresas e trabalhadores.

Portanto, em um tecido social no qual o trabalho ainda ocupa um espaço-tempo central na vida social e individual, sua precarização dificulta o processo de identificação e construção de si, tornando mais complexa a alienação e o estranhamento do trabalho (Antunes, 2004). Com isso,

consolida-se no imaginário social a noção de descartabilidade das pessoas, de naturalidade da insegurança e da competição de todos contra todos, ancorada na fragilização dos vínculos, nas rupturas de trajetórias profissionais, na perda da perspectiva de carreira. (Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010, p. 232)

Ainda sob a crítica de Franco, Druck e Selihmann-Silva (2010), essa descartabilidade das pessoas, sob a perspectiva da sociologia do trabalho, configura-se como uma forma de dominação e uma prática que anula a regulação do mercado de trabalho. Ou seja, a precarização “é um processo multidimensional que altera a vida dentro e fora do trabalho” (Passet, 2002 *apud* Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010, p. 231).

Cabe ressaltar que algumas profissões já emergem sob condições precárias, dificultando desta forma, a percepção da precarização que este modelo impõe nas condições e relações de trabalhos contemporâneas (Antunes, 2023). Com isso, essas determinadas profissões que possuem caráter precarizado inato, contribuiu culturalmente para a naturalização da fragilidade do que hoje é compreendido por trabalho em comparação com a estabilidade financeira e emocional que o trabalho ora proporcionou.

Essa vulnerabilidade social, imposta pela precarização, desvia o caráter das pessoas e dos grupos nos quais estão inseridas. A corrosão do caráter, nos termos de Sennett (1999), banalização da injustiça social, na perspectiva de Dejours (1999), naturalizam toda modalidade de exploração. A cultura é transformada e normalizada dentro desses novos padrões

econômicos, aprofundando-se o processo de coisificação das relações humanas e, principalmente, das pessoas em si, proporcionando, portanto, condição favorável ao adoecimento mental dos trabalhadores.

A flexibilização das relações de trabalho diluiu a nítida linha de separação entre incluídos e excluídos. Através da terceirização e da desregulamentação social, produziu-se a desestabilização do mundo do trabalho que atingiu, inicialmente, os trabalhadores industriais e depois todos os assalariados, afetando, hoje, todos os que vivem do trabalho. (Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010, p. 231)

Nesse panorama de transformação no contexto laboral, sob o discurso de protecionismo ao trabalho, a reforma trabalhista brasileira de 2017 trouxe ao cenário nacional a “liberdade de descumprir a tela mínima de proteção ao trabalho, deixando o trabalhador em absoluta insegurança e instabilidade” (Biavaschi; Teixeira, 2019, p.39). Após sua aprovação, estudos apontaram o enfraquecimento da representação sindical e fomento de acordos individualizados (Krein, 2018), a redução da fiscalização estatal, especialmente no que diz respeito à homologação da demissão (Galvão *et al.*, 2019), a diminuição do poder sindical e dos mecanismos de mediação, como a Justiça do Trabalho (Ramalho, Santos e Rodrigues, 2019; Ramalho, 2017).

Logo, a reforma trabalhista de 2017 contribuiu para aumentar a incerteza sobre direitos e condições de trabalho, afetando a sensação de segurança inerente a qualquer relação trabalhista e gerando desgaste emocional e estresse entre os trabalhadores. Consolidou-se, portanto, segundo Teixeira (2017) *apud* Biavaschi e Teixeira (2019), a flexibilidade como componente estrutural do mercado de trabalho brasileiro,

assentando em intensa rotatividade da mão de obra e rapidez dos ajustes ao nível de emprego, com traços estruturais de fragilidade, baixos salários e grande heterogeneidade, reforçando a importância da regulação pública e das instituições que a concretize. (Teixeira *et al.*, 2017, *apud* Biavaschi; Teixeira, 2019, p. 39)

Deste modo, as condições de trabalho sustentadas pelo neoliberalismo efetivaram os imperativos do capital sobre o trabalho (Biavaschi; Teixeira, 2019), o que, de certa forma, possibilitou a configuração de um ambiente de trabalho “adoecido” e sujeito aos interesses econômicos, em detrimento do trabalhador. Ou seja, essas condições, marcadas pelo estresse, precariedade, conflitos e pressões excessivas, afetam negativamente a saúde física, mental e emocional dos trabalhadores, alterando a percepção que têm do trabalho e a sua relação com as atividades exercidas, remodelando a psicodinâmica laboral (Dejours, 2015), que será conceituada e relacionada ao seu sentido para o trabalhador.

2.1.2 Dimensão psicossocial da relação indivíduo-trabalho

Dejours (2015), aborda a interação intrínseca entre os aspectos psicológicos do indivíduo e o contexto social em que ele está inserido no ambiente laboral a partir do que conceitua como psicodinâmica do trabalho. Em vista disso, pressões decorrentes do contexto laboral, como competitividade, insegurança ou isolamento (Antunes, 2005), impactam a dinâmica entre trabalho e trabalhador, afetando, assim, a saúde mental dos indivíduos.

A psicodinâmica do trabalho não busca transformar o trabalho, mas modificar as relações subjetivas no trabalho. Ou, para dizer de uma outra forma: o que uma enquete modifica, não é o trabalho, mas o trabalhar. Modifica o trabalho, mas o trabalhador (Moliner, 2021, p. 134, *apud* Heloani; Lacman, 2004, p. 82).

Heloani e Lacman (2004) afirmam que compreender as formas como o trabalho se organiza, aliado à identificação de seus reflexos na qualidade de vida dos trabalhadores, é fundamental para intervir em situações laborais que geram sofrimento e adoecimento dos indivíduos inseridos nesse ambiente.

Para Castel (1998) *apud* Heloani e Lacman (2004), o trabalho é uma matriz de integração social, relacionando-se fortemente com as formas de interação entre as pessoas. O autor afirma que a precarização das relações laborais imprime ao trabalhador uma condição de vulnerabilidade social.

Neste sentido, há evidências que as relações sociais laborais estão sendo gradualmente comprometidas pelo atual modo de produção capitalista (Areosa, 2021). Essas mudanças no mundo do trabalho geram impactos permanentes na vida dos trabalhadores, que são “obrigados a conviver com lógicas de mercado extremamente mutantes, criando uma situação constante de ameaça que é vivenciada como um mal inerente dos tempos modernos, e cuja causalidade é atribuída ao destino, à economia ou ainda às relações sistêmicas” (Dejours, 1999 *apud* Heloani; Lacman, 2004). Areosa (2021) mostra que essa situação precária se evidencia em condições de trabalho abusivas e patogênicas para quem lá exerce sua função profissional.

Além desse enquadramento patogênico do trabalho, é possível evidenciar o medo e a ansiedade, que, segundo Sennett (2006), são consequências da sensação de inutilidade e improdutividade construídas pela precarização. Dessa forma, Areosa (2021) mostra que, além dos efeitos materiais, os impactos na saúde mental do trabalhador são expressivos.

É possível que um dos maiores desafios que o capitalismo flexível nos coloque seja o de saber quem precisa de nós? Esta pergunta está longe de ter uma resposta imediata, mas se não houver o reconhecimento de que o nosso trabalho é importante, de que exercemos uma função social útil, o nosso ego sente-se perdido no universo social rarefeito, bem como nós mesmos como seres sociais no seio de sociedades

individualistas; e as pessoas sentem falta de maior coesão social, de relações humanas sustentadas e objetivos duradouros. [...] Para a maioria da população mundial o trabalho é a principal fonte de subsistência, mas tem relegado muitos trabalhadores para a ultra periferia da existência. (Areosa, 2021, p. 322)

Para Dejours (2015), o trabalho apresenta uma psicodinâmica que pode ser fonte tanto de prazer ou de sofrimento. Assim, as práticas de trabalho abusivas, ao gerar uma inconsistência psicológica, constituem também fonte de sofrimento para os trabalhadores. Isso sustenta o discurso de Areosa (2021), ao afirmar que a conjuntura capitalista tem degradado a saúde mental dos trabalhadores, e que a psicodinâmica do trabalho contemporâneo revela diversos fatores que contribuem para essa degradação.

Nesse sentido, Ferreira (2015) deixa claro que a noção de sofrimento é central quando se trata de relações psicossociais do trabalho e precarização, pois implica em

um estado de luta do sujeito contra forças que o estão empurrando em direção à doença mental. [...] Quando a organização do trabalho entra em conflito com o funcionamento psíquico dos homens, quando estão bloqueadas todas as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos, então emerge um sofrimento patológico. (Apresentação de Leda Leal Ferreira, *in* Dejours, 2015, p. 8)

Isto posto, torna-se evidente que as relações psicossociais do trabalho estão intimamente ligadas à forma como este está organizado e condicionado. Sennett (2006) mostra que a ameaça de degradação paira sobre o coletivo do trabalho. Essas relações "fomentam a indiferença pelo destino dos demais, que se transformam em rivais a serem derrotados ou mesmo excluídos" (Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010, p. 238).

A busca pela maximização da competitividade da própria organização, segundo Sennett (2006), também pode gerar um ambiente de trabalho severo, fomentar o individualismo e, conseqüentemente, a violência. Para extrair o máximo de cada indivíduo, estimulam-se o poder e o narcisismo adormecidos nas pessoas, levando-as a acreditar que seus poderes individuais são ilimitados. Assim, além de deixarem de respeitar a dignidade dos demais, os indivíduos passam a ignorar os riscos do próprio desgaste (Sennett, 2006).

A violência pode ser definida como uso de força física ou poder, e forma de ameaça contra si, outra pessoa, grupo ou comunidade (Heloani; Barreto, 2018), tendo grande probabilidade de causar algum prejuízo àqueles que são submetidos à essas ações. Portanto, ela é um fenômeno complexo, dinâmico e multifacetado, sendo uma forma comum de dominação. Diferindo-se do assédio pela frequência em que essas condutas abusivas são dirigidas (Hirigoyen, 2024).

Ações pontuais, não repetitivas, podem ser consideradas como condutas de violência, entretanto para serem consideradas assédio laboral, Heloani e Barreto (2018) explicitam que

necessita de uma frequência contínua; recorrente. Com isso os efeitos visíveis desses relacionamentos assediadores são perseguições, desprezo, humilhações, isolamento, dentre outros efeitos danosos à saúde física e mental do “escolhido” (Hirigoyen, 2024; Heloani; Barreto, 2018). Portanto, nem toda violência é assédio moral, embora deve-se ser reconhecido que ambos advêm de violências organizacionais e relacionam-se intrinsecamente às práticas e modos de organização do trabalho, mesmo quando se manifestam de forma individual e pontual.

Areosa (2021) afirma que o trabalho é cooperação, sendo esta, sob a ótica da psicodinâmica do trabalho, uma dimensão positiva para sua composição. Contudo, no sistema capitalista de produção, tal cooperação também representa uma forma de alienação, o que, para a abordagem capitalista, a necessidade de um maior gerencialismo sobre a força de trabalho.

A concepção do termo “gerencialismo” ganhou mais destaque a partir da evolução e implementação das premissas da qualidade total. Nesse modelo voltado para a qualidade, os chefes pressionam constantemente os trabalhadores para que se superem continuamente, promovendo, assim, uma cultura de avaliação e monitoramento constantes (Gaulejac, 2021). Esse controle excessivo pode configurar uma forma de violência subjetiva, impondo ao indivíduo a auto cobrança pela perfeição do seu trabalho para que não venha a ser cobrado ou julgado por possíveis erros que venha a cometer na execução de suas tarefas.

De acordo com Gaulejac (2021), essa ideologia gerencialista molda a subjetividade do trabalhador, promovendo uma competitividade excessiva e autogestão ilimitada. A partir dessa premissa, “o trabalhador é considerado se for rentável. [...] A gestão comercial e a gestão dos recursos humanos se dobraram às exigências da gestão financeira. A obsessão de resultados se impôs” (Gaulejac, 2021, p.54). Desse modo, a violência subjetiva acomete o trabalhador de efeitos psicossomáticos, como ansiedade, depressão, *burnout*, dentre outros, remodelando toda a sua concepção do que é certo ou errado e do que foi apenas normalizado para controle das atividades dos indivíduos. Gaulejac (2007) reforça que esses excessos no meio laboral intensificam o prejuízo tanto profissional quanto subjetivo do trabalhador, que quando inseridos em dinâmicas de poder ilimitado ou mal coordenado, gera sofrimento desnecessário em sua rotina.

2.1.3 *Dinâmica de Poder nas Organizações*

O poder é entendido como a habilidade de fazer com que outros realizem aquilo que você deseja, mesmo contra a vontade deles (Clegg; Hardy; Nord; 2001). Nesse sentido, o

conceito de poder “é de tal maneira amplo que pode ser usado tanto para fenômenos sociais, relacionados à ação do ator social ou à prática social do homem” (Carvalho; Vieira, 2007, p. 2).

Davis e Newstrom (1992) afirmam que o poder é a habilidade de influenciar pessoas e acontecimentos. Robbins (1992) desenvolve o conceito ao afirmar que A exerce influência sobre o comportamento de B, de modo que B aja conforme os objetivos de A. Assim, Vergara (1999) observa que a teoria do poder constrói uma relação de dependência entre indivíduos.

As relações de poder são complexas e visíveis em diversos contextos da sociedade. Nesse sentido, é válido delimitar seus conceitos a partir da lente administrativa. Atualmente, as bases do poder e da autoridade encontram-se no predomínio da razão e do contrato social (Carvalho; Vieira, 2007). Ou seja, a condução da vida social não ocorre pelo carisma dos líderes ou pela tradição da sociedade, mas por normas interpessoais e subjetivas que guiam os comportamentos dos indivíduos.

Segundo Bobbio (1986) *apud* Carvalho e Vieira (2007), o poder é entendido como a capacidade de agir do indivíduo e de determinar o comportamento de outrem. Trata-se do exercício do controle de uma pessoa sobre outra. Com base nesse enfoque, ter poder é deter “algo” que lhe atribuiria essa condição.

A partir de uma linha histórica, a ideia de poder traz, intrinsecamente ligada a si, a noção de imposição (Weber, 1984). Tal premissa, ao impor a vontade sobre outra pessoa, visa redirecionar interesses institucionais em detrimento dos interesses individuais dos trabalhadores. Trata-se da "probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo que contra toda a resistência" (Weber, 1984, p.43).

Um primeiro olhar sobre as abordagens weberiana e marxista de poder recai sobre a discussão das estruturas de classe. Marx, por exemplo, argumentava que os interesses de classe são estruturalmente pré-determinados, independentemente de outras bases identitárias. Esses interesses derivam das relações concernentes à propriedade e controle dos meios de produção (Clegg; Hardy; Nord, 2001). Assim, o poder se manifesta em condições gerais de dominação econômica e da subordinação nas organizações.

Mas, para Weber, o poder não era considerado uma via de mão única. Suas reflexões indicaram que todos os membros que constituem uma organização têm alguma forma de poder, representada pela criatividade, pelo domínio do conhecimento dos processos de produção e pelo discernimento sobre o que entendem por controle social, embora uns possuam mais que outros (Clegg; Hardy; Nord, 2001). Entretanto, o poder exige algum tipo de legitimação para existir. Com isso,

certamente, pode-se fazer o homem trabalhar ou obedecer por meio da coerção, mas o uso coercitivo do poder engendra resistência e, algumas vezes, uma oposição ativa. Conflitos de poder dentro e entre sociedades são caracterizadas por resistência e oposição, e enquanto ocorrerem nas organizações, alcançar operações efetivas necessita que sejam ali mantidas nos mínimos níveis possíveis e, especialmente, que seus membros não demonstrem resistência na realização de suas tarefas diárias, mas as cumpram corretamente, concordando de bom grado com as diretivas da organização (Blau, 1964, p. 199-200 *apud* Hardy; Clegg; Nord, 2001, p.272).

E esta legitimação é defendida pela ideia de poder trazida pelo *management*, que ilustra para os seus teóricos uma vantagem, por evitar a necessidade do uso da coerção visível trazido pela contextualização clássica da terminologia. Clegg, Hardy e Nord (2001) afirmam que essa legitimação pode ser criada também para ações individuais, reduzindo as chances de haver algum tipo de oposição. Os autores reiteram que a legitimação, assim, ajuda na justificativa do poder existir, não somente para fins materiais, mas em grande parte para excitar o exercício da subordinação e do controle.

Para Hall (2004), a estreita relação analítica entre a estrutura organizacional, o enfoque do poder e a noção de controle deriva da ideia de que é nesse marco de referência estrutural que ocorrem as ações que estabelecem as condições necessárias para as relações de poder e o exercício do controle. Aqueles que têm poder nas organizações costumam usá-lo para controlar o que ocorre nelas. Podem fazê-lo de modos mais ou menos diretos: no primeiro caso, pela formalização de procedimentos e a padronização técnica; no segundo, por meio do ditame de ordens e da tomada de decisões sobre o curso das ações futuras (Carvalho; Vieira, 2007, p. 80).

A legitimação confere ao poder particular importância para a análise da organização, à medida que regulamentos, normas e comunicação formal configuram formas de controle e elementos seminais que compõem a estrutura de poder (Carvalho; Vieira, 2007). Portanto, além dos processos organizacionais, integram a estrutura das organizações os elementos formais de poder, tais como divisão hierárquica do trabalho e os níveis de autoridade atribuídos a cada cargo, instrumentos indispensáveis nas relações de poder nas organizações. Desse modo, a autoridade é exercida de acordo com os determinantes do poder de que ela emana.

French e Raven (1959) *apud* Carvalho e Vieira (2007), definem esses determinantes de poder como os recursos que os indivíduos ou grupos utilizam para exercer controle sobre outros, propondo uma série de elementos definidos por eles como “bases de poder”. Essas bases se assentam nas relações interpessoais entre detentor e receptor do poder. Carvalho e Vieira (2007) apontam para os seguintes determinantes:

- a) Coerção – capacidade de o primeiro punir o segundo pelo não cumprimento de exigências formalizadas na estrutura organizacional.
- b) Recompensa – possibilidade de o influenciador recompensar o influenciado a fim de impor seus interesses.
- c) Legitimidade – o detentor do poder adquiriu o “direito” de agir com autoridade, por estar alocado formalmente em um cargo que detém superioridade legal sobre

- os subordinados.
- d) Referência – está baseada na vontade de o primeiro imitar e se identificar com o segundo, criando no subordinado um espelhamento de interesses.
 - e) Especialização – está na base do reconhecimento da competência do influenciador, por se destacar no comprometimento e cumprimento com suas tarefas, trazendo uma forma de destaque pessoal. (Carvalho; Vieira, 2007, p. 12).

Complementando essas cinco determinantes de poder,

Bacharach e Lawler (*apud* Hall, 2004) acrescentam [...] a informação ou o “acesso ao conhecimento” como um importante determinante de poder nas organizações e propõem que quatro aspectos cruciais devem ser levados em consideração. São eles (1) o cargo ou a posição na estrutura da organização; (2) características pessoais determinantes, como o carisma; (3) a especialização (que é fonte e base do poder, que os indivíduos trazem com eles para a organização, com a formação profissional); e (4) a oportunidade ou a combinação de fatores que oferece ao indivíduo a oportunidade de utilizar suas bases de poder (Carvalho; Vieira, 2007, p. 12).

Galbraith (1986) *apud* Carvalho e Vieira (2007), defende outros fatores que tornam viável o exercício do poder, como: (1) a personalidade, destacando-se como uma característica individual que facilita o acesso aos meios de poder; (2) a propriedade ou a riqueza, que facilitam a submissão de outros aos interesses particulares da chefia; (3) a organização, que estrutura e direciona o poder conforme seus objetivos principais, moldando a estrutura de poder.

Carvalho e Vieira (2007) também evidenciam outros demais pontos que favorecem o exercício do poder, como a tecnologia, a cultura do ambiente e o clima organizacional, que controlam as ações dos indivíduos nos moldes prescritos pela política institucional.

Vale salientar que as organizações, de modo geral, podem apresentar simultaneamente várias estruturas de controle, dependendo das exigências do tipo de trabalho executado em cada uma delas. Perrow (1990) apresenta três tipos de controle que direcionam o poder nas organizações: diretos ou reativos, que utilizam ordens, vigilância direta e regulação estabelecida como recursos; burocráticos, que se baseiam na especialização, padronização e hierarquia como ferramentas de poder; e proativos, caracterizados pelo domínio das premissas cognitivas subjacentes à ação (controle cognitivo), promovendo nos indivíduos o controle de suas condutas e redirecionamento de seus interesses.

Segundo Etzioni (1984), os meios de controle utilizados nas organizações dividem-se em três categorias principais: física, mental e simbólica.

Os meios de controle físicos atingem o corpo, oferece ameaça física através da força e obediência. Também é conhecido como poder coercitivo, por exemplo a utilização de armas ou prisão, além de sanções físicas. Os meios de controle materiais, também conhecido como poder utilitário, oferece possibilidade de recompensas materiais, tendendo a criar ego-orientados para o conformismo; foco no comportamento. É comumente visto através da concessão de dinheiro. Os meios de controle simbólicos utilizam-se de símbolos, sem, no entanto, constituir ameaça física ou possibilidade de recompensa material. Causa identificação moral como base para o exercício do controle e tende a convencer as pessoas. Também é conhecido como poder normativo,

poder normativo social ou poder social e apresenta-se através do prestígio e estimas, bem como como amor e aceitação, sempre com a finalidade de possibilitar o atingimento de objetivos institucionais. (Etzioni, 1984, p. 78-79).

A partir da conceituação de Etzioni (1984), Bourdieu (2012) corrobora que o poder não é somente uma questão de imposição através da coerção, e através do que traria pelo conceito de poder simbólico, ele se manifesta através de um sistema onde essa dominação ocorre através da aceitação natural, submetendo inconscientemente o subordinado, operacionalizando-se na construção de um contexto que é reconhecido como legítimo para os dominados.

Neste sentido, os subordinados sofrem uma manipulação e uma violência simbólica, exercida invisivelmente através da linguagem, da simbologia e do conhecimento (Bourdieu, 2012). Logo, o líder altera a forma como o liderado enxerga e percebe a realidade, criando uma condição favorável à sua dominação. Corroborando com as considerações de Bowsditch e Buono (1992), onde o poder possui a habilidade de influenciar diversos resultados, e caso este tenha sido sancionado formalmente por um contrato, será tido como poder legítimo.

Complementando toda a teoria anteriormente disposta, Paz, Martins e Neiva (2004), descreve o poder como um fenômeno complexo, que pressupõe uma relação assimétrica. Pode ser caracterizado por diversas variáveis, como segurança, disputa, força, desejo, sobrevivência e política, tendo a capacidade de afetar os resultados organizacionais, trazendo um olhar mais atual para o que teoriza poder.

Desse modo, é possível perceber que as relações de poder são íntimas do conceito de influência praticado pela gestão de qualquer negócio (Silva, 2007). Robbins (1999, p. 249) *apud* Silva (2007) compara os termos poder e chefia, evidenciando que os chefes ou gestores usam o poder como meio efetivo para atingir as metas da organização ou dos grupos: “chefes realizam metas e poder é o meio de facilitar suas realizações”. Posto isso, afirma-se que “chefia é poder” (Vergara, 1999, p. 107).

Vargas (1998) ressalta que o poder também é em um agente capaz de trazer à tona sensações de desconforto nos indivíduos, porque, muitas das vezes, ele tem se relacionado profundamente a situações de subjugação, artimanhas políticas, intrigas e fofocas. O poder já carrega consigo um peso simbólico, gerando desconforto para quem está em situação de subordinação e enfatizando uma desigualdade perene nas relações chefe / subordinado (Vargas, 1998).

Hall (2004) afirma que o poder inexistente isoladamente. É inquestionável sua natureza pautada no relacionamento interpessoal. Para exercer-se, o poder precisa de uma relação entre indivíduos; necessita de um coletivo. Ou seja, o poder necessita de relacionamentos entre atores,

que afetem mutuamente o comportamento do outro.

Através dos conceitos de poder atrelados às exigências neoliberais sobre a práxis laboral, o estudo das formas que as relações de poder se efetivam nas organizações, se torna essencial para a compreensão dos efeitos negativos que pilares organizacionais, relacionados à capacidade de controle das chefias, geram sobre os seus subordinados (Heloani; Lacman, 2004).

2.1.4 Riscos Psicossociais no Trabalho

Segundo o MTE, os fatores de risco psicossociais relacionam-se intimamente com a organização e condições do trabalho. A forma como o trabalho é executado, direcionado, organizado e liderado podem trazer consequências de cunho psicológico aos trabalhadores (MTE, 2025). O próprio MTE (2025) esclarece no seu Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, que estes riscos decorrem

de problemas na concepção, na organização e na gestão do trabalho, podendo gerar vários efeitos à saúde do trabalhador em nível psicológico, físico e social, como por exemplo o desencadeamento ou agravamento de estresse no trabalho, esgotamento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e depressão, entre outros (Rodrigues *et al.*, 2020; Pereira *et al.*, 2021; ISO 45003, 2021; WHSQ, 2002, *apud* Brasil, 2025).

De acordo com o Guia de Informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (Brasil, 2025), estimou-se que, em 2022, a depressão e a ansiedade foram responsáveis pela média de aproximadamente 12 bilhões de dias de trabalho ao ano, ocasionando um impacto econômico global próximo a 1 trilhão de dólares. O documento destaca que parte significativa desses prejuízos está associada aos fatores psicossociais presentes na dinâmica do trabalho, os quais decorre, em grande parte, de falhas na concepção, na organização e na gestão das atividades laborais (Brasil, 2025). Tais fatores comprometem não apenas a saúde psicológica dos trabalhadores, mas também suas dimensões física e social, ampliando os efeitos do adoecimento no contexto laboral (Brasil, 2025).

Partindo dessa premissa sobre a importância da saúde mental no ambiente laboral:

O capítulo 1.5 da NR-1 foi alterado pela Portaria do Ministério do Trabalho e Emprego – TEM nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, incluindo expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Essa alteração foi resultado das discussões sobre o tema durante três anos por Grupo de Estudos Tripartite (GET) no âmbito da Comissão Tripartite Partidária Permanente (CTPP) e do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM). [...] enquadram-se como fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho a sobrecarga de trabalho, assédio e suas derivações, integrando-os ao inventário de riscos. (BRASIL, 2025, p.4)

É nesse contexto que as atualizações da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) assumem

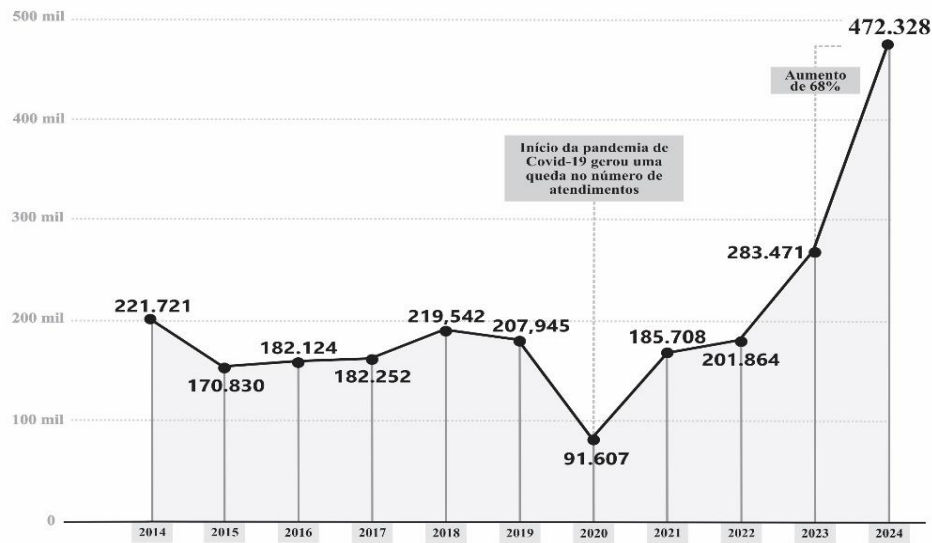
relevância, ao incorporar a gestão dos riscos psicossociais como elemento central da prevenção em saúde e segurança no trabalho, reconhecendo formalmente que práticas abusivas e estressoras no ambiente de trabalho configuram fatores de risco à saúde mental do trabalhador. (Brasil, 2024). Esses fatores de risco podem ser caracterizados por metas abusivas, jornadas extensas, assédio moral, ausência de suporte e falta de autonomia, que impactam diretamente a saúde mental dos trabalhadores (Gov.br, 2025).

A NR-1 estabelece disposições gerais e diretrizes para o Gerenciamento de Riscos Ocupacional, com foco na identificação, avaliação e controle de riscos para prevenir acidentes e doenças relacionadas ao trabalho (Brasil, 2024). A partir da publicação da Portaria MTE nº 1.419/2024, NR-1 passou a incluir explicitamente os riscos psicossociais como estresse, assédio e *burnout* no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (Gov.br, 2025). Embora seja uma mudança recente, ela representa um grande passo para a mitigação de riscos psicossociais nas empresas, trazendo em evidência a relevância da saúde mental no ambiente de trabalho.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2025), com base em dados divulgados em 2022 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização Mundial da Saúde (OMS), aponta que os afastamentos relacionados à saúde mental ocupacional, incluindo transtornos como estresse grave, episódios depressivos e outros distúrbios ansiosos, configuram-se como o segundo principal agravo associado ao trabalho no Brasil. Em 2022, esses afastamentos corresponderam a 8,35% dos casos registrados, ficando atrás apenas da dorsalgia (CID M54) (Brasil, 2025).

A gravidade da crise de saúde mental no país é evidenciada por dados do Ministério da Previdência Social, veiculados pelo *site* G1 em 10 de março de 2025, quando afirma que somente em 2024 foram concedidas cerca de 472 mil licenças pelo INSS por transtornos mentais, ante 283 mil em 2023. Esse aumento de 68% em um ano representa o maior crescimento da série histórica da última década (G1, 2025).

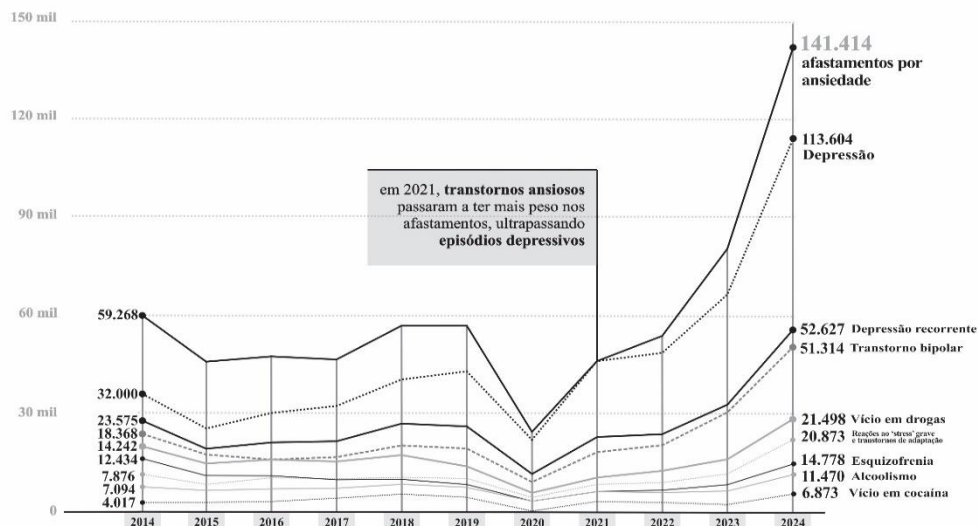
Gráfico 1 – Afastamentos por transtornos mentais entre 2014 e 2024



Fonte: Site G1, 2025 (Adaptado pelo autor).

Esses dados demonstram que os transtornos mentais afetam não apenas a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, mas também o desenvolvimento social e econômico das organizações. Segundo Pereira *et al.* (2020), com base na Classificação Internacional de Doenças (CID-10), reações ao estresse grave e transtornos de adaptação representam 31,05% dos 52.974 casos analisados, episódios depressivos 27,11% e outros transtornos ansiosos 21,10%. Esses números corroboram as informações divulgadas pelo G1 em 2025, apresentadas no gráfico a seguir.

Gráfico 2 – Afastamentos por transtornos mentais em 2024



Fonte: Site G1, 2025 (Adaptado pelo autor).

A saúde mental constitui um aspecto essencial para o adequado desempenho do trabalhador e assume papel central no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Nesse

sentido, torna-se imprescindível que as organizações promovam a discussão e a gestão dos fatores de risco psicossociais, com o objetivo de prevenir o adoecimento mental e outros agravos à saúde dos trabalhadores (Brasil, 2025).

Tabela 1 – Listagem exemplificativa de fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho que podem acarretar agravos à saúde do trabalhador.

PERIGO (Fator de Risco)	Possível Consequência (Lesão ou Agravado)
Assédio de qualquer natureza no trabalho	Transtorno mental;
Má Gestão de mudanças organizacionais	Transtorno mental; DORT
Baixa clareza de papel / função	Transtorno mental;
Baixas recompensas e reconhecimento	Transtorno mental;
Falta de suporte / apoio no trabalho	Transtorno mental;
Baixo controle no trabalho / falta de autonomia	Transtorno mental; DORT
Baixa justiça organizacional	Transtorno mental;
Eventos violentos ou traumáticos	Transtorno mental;
Baixa demanda no trabalho (subcarga)	Transtorno mental;
Excesso de demanda no trabalho (sobrecarga)	Transtorno mental; DORT
Más relacionamentos no local de trabalho	Transtorno mental;
Trabalho em condições de difícil comunicação	Transtorno mental;
Trabalho remoto e isolado	Transtorno mental; Fadiga

Fonte: Guia de informações sobre os fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, BRASIL (2025).

Estes transtornos mentais podem aparecer de diferentes formas, como ansiedade, depressão, transtornos de sono-vigília, transtornos alimentares, transtornos relacionados a traumas e estressores, transtornos obsessivos-compulsivos e transtornos relacionados, bem como transtornos de sintomas somáticos e transtornos relacionados. Este último, segundo o DSM-5-TR (2023), mostram que os indivíduos enquadrados nele

geralmente apresentam sintomas somáticos múltiplos e atuais que provocam sofrimento ou resultam em perturbação significativa da vida diária, embora às vezes apenas um sintoma grave, mais comumente dor, esteja presente. Os sintomas podem ser específicos (p. ex., dor localizada) ou relativamente inespecíficos (p. ex., fadiga). Por vezes representam sensações ou desconfortos corporais normais que geralmente não representam doenças graves. Sintomas somáticos sem uma explicação médica evidente não são suficientes para diagnóstico. O sofrimento do indivíduo é autêntico, seja ou não explicado em termos médicos. [...]

Os indivíduos geralmente sentem sofrimento, o qual é sobretudo focado em sintomas somáticos e em seu significado. Quando questionados diretamente a respeito do seu sofrimento, alguns o descrevem como associados a outros aspectos da sua vida. [...] (DSM-5-TR, 2023, p.351-352)

Os fatores de Risco Psicossociais no trabalho não podem ser descartados quando discutidos problemas situações abusivas no ambiente de trabalho, comportamentos desviantes por parte das chefias, microgerencialismos, assédios e composição organizacional mal desenvolvida e gerida. As condições de trabalho e os relacionamentos instáveis podem acarretar estressores maiores a casos patogênicos de cunho físico e mental aos trabalhadores (DSM-5-TR, 2023).

2.2 O papel da liderança e da chefia no contexto do assédio no trabalho

A figura do chefe ocupa uma posição de destaque na dinâmica do trabalho, sendo o principal interlocutor entre as políticas institucionais e os demais trabalhadores. Com isso, ele pode atuar tanto como um agente de equilíbrio e de transmissão da cultura organizacional, permitindo fluidez no trabalho (líder), como também pode ser o executor de situações abusivas no trabalho, especialmente ao exercer sua função por meio de práticas autoritárias, controles excessivos, cobranças humilhantes ou metas incompatíveis com as condições reais de execução (Panzenhagen; Nez, 2012).

No entanto, embora essas condutas possam configurar assédio laboral, o chefe não deve ser compreendido como o único responsável por tais situações. É necessário compreender como a instituição se organiza, como ela difunde e executa sua cultura; o chefe/líder é um elo que também responde a um contexto institucional no qual se insere.

Sua atuação está inserida em uma lógica organizacional mais ampla, marcada por modelos de cultura de competitividade e intensificação do trabalho, que favorecem a reprodução de práticas abusivas (Turano; Cavazotte, 2016). Desse modo, o assédio não se constitui como resultado de ações individuais, mas como um fenômeno construído coletivamente, no qual o chefe torna-se a peça mais percebida na engrenagem que sustenta o sofrimento no trabalho (Turano; Cavazotte, 2016). Contudo, o chefe acaba sendo mais visado como culpado pelas atividades abusivas justamente em razão da tangibilidade de sua presença e, conseqüentemente, da intangibilidade e subjetividade da cultura organizacional (Panzenhagen; Nez, 2012). Nesse sentido, cabe a distinção conceitual entre o que pode ser compreendido como chefia e como liderança.

A liderança é um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais (Turano; Cavazotte, 2016). Sua evolução histórica acompanha as necessidades de contextos sociais, econômicos e organizacionais. Segundo Turano e Cavazotte (2016), pesquisar liderança exige esforço devido à grande quantidade de trabalhos publicados sobre o assunto.

Os estudos sobre liderança mostram que, mesmo com o passar do tempo, ela sempre se fundamentou nas relações de interação social e poder. John e Azambuja (2020), afirmam que é importante o papel do líder em todo o processo administrativo e relacional, pois ele tem o poder de influenciar e cativar pessoas. Dessa forma, é possível alcançar grandes resultados em benefício de causas comuns. Bergamini (2009) diz que:

conseguir ter seguidores motivados depende de dois aspectos: primeiro o líder deve possuir sensibilidade suficiente que lhe capacite descobrir que necessidade está energizando o comportamento do seguidor em um determinado momento. Segundo: o líder precisa dispor de autonomia e recursos suficientes, que lhe possibilitem oferecer exatamente aquele fator valorizado pela necessidade do seguidor. (Bergamini, 2009, p. 88).

Nas atividades abusivas, em sua dimensão ética e relacional, o líder passa a assumir uma função estratégica na promoção de ambientes de trabalho mais harmonioso e saudável (John; Azambuja, 2020), visto que ele estabelece relações pautadas no respeito, na escuta e no reconhecimento das limitações humanas, proporcionando a concepção de um clima organizacional mais seguro e que valorize a manutenção do bem-estar no trabalho (Panzenhagen; Nez, 2012).

Entretanto, é importante destacar a diferença entre liderança e chefia, mesmo que estes termos comumente se confundam, embora não devam ser usados como sinônimos. Panzenhagen e Nez (2012), consideram o termo chefia uma nomenclatura antiquada, cuja substituição por liderança torna a gestão mais aceita no mundo contemporâneo; entretanto, essa prática sinonímica é incorreta.

Os autores destacam que a liderança é um comportamento mais fluido e carregado de valores positivos, o que dificulta que seja considerada sinônimo de chefia, pois:

O chefe não visa o melhor de sua equipe; procura apresentar-se irritado para assim intimidar a sua equipe; não escuta a opinião dos seus colaboradores, ou seja, subordinados; sempre está à procura de defeitos de um colaborador, para assim, demonstrar aos outros a sua autoridade; consegue apenas ver as falhas, para ele não existe profissional que o supere e que tenha qualidade.

Aquele que é chefe impõe suas ideias movido pela autoridade, que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não do comandante (aquele que comanda). (Panzenhagen; Nez, 2012, p. 3).

Liderar, mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

O líder tem, nesse sentido, um papel inovador, visando o crescimento de uma organização. Encontrando problemas em sua equipe, procura ajudar, incentivar, mostrar onde a equipe equivocou-se, tudo isso para que seja concertado da melhor forma possível para não ocorrer os mesmos problemas; assim motiva para o trabalho (Panzenhagen; Nez, 2012, p. 4).

Quando se trata de gestores com comportamentos abusivos e desviantes, não é aconselhável usar o termo "má liderança", pois liderança está associada a sentidos éticos e motivacionais (Panzenhagen; Nez, 2012). Assim, utilizar "má liderança" como oposto de liderança é inadequado. Nesses casos, há o exercício da chefia, caracterizado por autoridade imposta, obediência pelo poder e da coerção (Panzenhagen; Nez, 2012), e não de liderança. Ou seja, na ausência do exercício ético e padrão da liderança, pode-se afirmar que ela não existe, sendo mais apropriado empregar outros termos, como a chefia.

Nesse sentido, na presente pesquisa, o termo *bad leadership* será utilizado como um terceiro conceito entre liderança e chefia, não correspondendo literalmente a "má liderança", visto que liderança na literatura nacional se verte mais ao contexto positivo a terminologia. *Bad Leadership* costuma ser entendido como chefia, ou, mais especificamente, chefia abusiva (Panzenhagen; Nez, 2012). Assim, embora a literatura internacional utilize o termo "má liderança", neste trabalho será empregada a terminologia chefia, em consonância com o conceito de *bad leadership*.

Deste modo, ao se utilizar referenciais internacionais para *bad leadership*, optou-se por manter a terminologia original no inglês, tendo em vista que em alguns momentos o termo não traduz chefia nem má liderança, embora seja percebido como um entremeio teórico entre as duas terminologias. Assim, em algumas situações, será empregado o conceito de chefia, por ser o que mais se aproxima da ideia de *bad leadership*, e, em outras, será mantida a expressão *bad leadership* em seu idioma original.

Dessa maneira, a partir dessa discussão conceitual, percebe-se que desvios comportamentais dos gestores nem sempre são percebidos. As chefias passam a ser conotações consideradas desviantes quando há uma relação autoritária ou opressiva, o que para Tepper (2000), caracteriza aquelas que, de forma recorrente, apresenta hostilidades verbais e não verbais, excluindo agressões físicas. O gestor pode ofender, ridicularizar e diminuir subordinados, desrespeitando os indivíduos colocados em situação de subordinação. Dito isso, é possível afirmar que nem sempre a figura do gestor nem sempre é positiva (Lipman-Blumen, 2005).

Os estudos sobre chefias abusivas incluem o conceito de chefia negligente, definido por Craig e Kaiser (2013) como a postura de gestores caracterizada pela passividade e pela ausência de intervenções adequadas. Internacionalmente, essa forma de gestão é chamada, na literatura, de liderança *laissez-faire*. Nesse modelo, os gestores não atuam de maneira efetiva, transferem toda a responsabilidade para a equipe e deixam de fornecer orientações claras.

Além da negligência, outro aspecto relevante na análise da chefia abusiva é o narcisismo. Chefes narcisistas tendem a ter uma percepção exagerada de seu próprio valor, apresentam comportamento destemido e agressivo, e conseguem atrair atenção, sendo frequentemente vistos como indivíduos competentes. Entretanto, sua arrogância, egocentrismo e hostilidade podem desconsiderar os direitos dos subordinados e comprometer o bem-estar deles (Rosenthal; Pittinsky, 2006; O'Reilly III, Doerr; Chatman, 2018).

As chefias narcisistas utilizam seu carisma inicial para cativar o seu subordinado. House; Spangler; Woyce (1991) evidenciam essa abordagem ao afirmarem que indivíduos com esse perfil se aproveitam do prestígio para obter vantagens pessoais, explorando a confiança dos seus seguidores, promovendo dependência excessiva dos subordinados e desencadeando condutas autoritárias e antiéticas. Ciulla (2004) e Abelha e Cavazotte (2016), afirmam que o fascínio por chefes carismáticos e sua sedução em si, obscurecem a capacidade de julgamento crítico sobre suas ações e intenções.

Hirigoyen (2024) reforça as descrições sobre narcisismo como um sentimento de grandeza, decorrente de um egocentrismo exacerbado, além da completa falta de empatia pelo outro, mesmo que o próprio narcisista deseje admiração e aprovação.

Esses pacientes sentem uma intensa inveja daqueles que parece possuir coisas que eles não têm, ou simplesmente têm prazer com a própria vida. [...] Quando são abandonados ou decepcionados, podem mostrar-se aparentemente deprimidos, mas, a um exame mais atento, trata-se de raiva de ressentimento com desejos de vingança mais que de uma verdadeira tristeza pela perda das pessoas que eles estimavam. (Kernberg O. *apud* Hirigoyen, 2024, p. 142-143).

Os comportamentos desviantes desses chefes são parte de sua personalidade, como pressupõe Kellerman (2004). Dessa forma, chefes abusivos agem de maneira maldosa por serem quem são e pelo seu objetivo, relacionado à ganância por poder. Observa-se, portanto, a relevante aplicação do conceito de Tríade Escura, introduzido por Palhus e Williams (2002), que reúne traços de narcisismo, maquiavelismo e psicopatia, estando intrinsecamente ligado a atitudes interpessoais insensíveis e manipuladoras (Abelha, 2020).

Outros traços desviantes também se tornam evidentes quando se fala da chefia atrelada ao narcisismo, como, por exemplo, a megalomania. Segundo Hirigoyen (2024), esse comportamento faz com que esses gestores se coloquem como referenciais em tudo, querendo ser vistos como medida de padrão do bem e do mal, de uma verdade absoluta.

Hirigoyen (2024) afirma que esses chefes com características desviantes costumam ser descritos como pessoas altamente sedutoras e brilhantes. Utilizam esse fascínio como isca para capturar os seus subordinados, mantendo-os presos enquanto lhes convém. Assim, “o outro não

existe, não é visto nem ouvido, é apenas útil. Na lógica perversa não há menor noção do outro. [...] A força do perverso é sua insensibilidade. Não experimentam qualquer escrúpulo de ordem moral.” (Hirigoyen, 2024, p.145).

Lipman-Blumen (2006), afirma que essas chefias abusivas, em algum momento, exercem um certo encantamento e, assim, envolvem seus subordinados, os quais podem projetar nesses gestores anseios pessoais por alguém que os represente; alguém que expresse seus desejos mais subjetivos:

A maioria de nós afirma que os abomina. No entanto, frequentemente os seguimos — ou pelo menos os toleramos — sejam eles nossos empregadores, nossos CEOs, nossos senadores, nossos clérigos ou nossos professores. Quando líderes tóxicos não surgem por conta própria, muitas vezes os procuramos. Em certas ocasiões, até mesmo os criamos, empurrando bons líderes para além da linha da toxicidade. Esse paradoxo de ambivalência pulsa no cerne deste livro. Explorar esse paradoxo, além das estratégias que podemos usar para reconhecer, evitar, reformar, derrubar ou escapar de líderes destrutivos e corruptos (Lipman-Blumen, 2006, p. 11 – Tradução própria).

Esta pesquisa se fundamentará no *framework* teórico de Kellerman (2004) e Ciulla (2004), que enquadram o termo *bad leadership* (traduzida neste trabalho como chefia abusiva, ou simplesmente chefia) em duas categorias principais: a ineficaz e a antiética. Segundo os autores, ao chefe ineficaz faltam capacidades e habilidades necessárias para suas decisões. Enquanto o antiético ou imoral é aquele que apresenta padrões de comportamento que são opostos às virtudes pessoais e não praticam o seu trabalho para um bem comum.

Kellerman (2004) entende, portanto, que chefia abusiva se apresenta no contexto corporativo como descrito na tabela a seguir (tabela 2), onde os dois primeiros tipos são relativos à chefia ineficaz e os cinco últimos à chefia antiética.

Tabela 2 – Tipos de chefia (*bad leadership*) segundo Kellerman.

TIPOS	DESCRIÇÃO
Incompetente	Falta ao gestor a vontade e/ou habilidade para sustentar ações eficazes. No que diz respeito aos desafios da liderança, ele não cria mudanças positivas.
Rígido	Há no gestor relutância em se adaptar a mudanças, impondo seu próprio método de trabalho, desconsiderando as necessidades e pontos de vista da equipe, o que gera consequências negativas para os indivíduos e para as organizações.
Destemperado	Falta autocontrole ao gestor. Ele é dado a excessos.
Insensível	O chefe é insensível e cruel. Ignora as necessidades e desejos da maioria dos membros do grupo ou organização.
Corrupto	O gestor trapaceia, mente ou rouba. Num grau que ultrapassa a norma, ele coloca os interesses pessoais à frente do interesse público.
Insular	A chefia desconsidera a saúde e o bem-estar daqueles que estão fora do grupo ou organização pela qual é diretamente responsável.

Perverso	A chefia comete atrocidades. Ela usa a dor como instrumento de poder. O dano feito aos outros é severo. Ele pode ser físico, psicológico ou ambos.
----------	--

Fonte: Adaptado de Kellerman (2004).

No contexto internacional, sínteses sobre a pesquisa acerca da má liderança observam que os estudos sobre o tema são mais escassos do que a vertente que investiga a liderança virtuosa (Craig; Kaiser, 2013; Dihn *et al.*, 2014). Diferentes conceitos foram propostos, como a liderança negligente ou *laissez-faire*, o lado sombrio do carisma, a supervisão abusiva e o narcisismo destrutivo (Harms *et al.*, 2018; Watkins; Fehr; He, 2019), sem que haja, contudo, uma articulação sistemática entre essas concepções (Craig; Kaiser, 2013). No contexto nacional, a escassez de estudos sobre a má liderança é notável: buscas em bases de dados nacionais, como SCIELO e SPELL, com os termos “má liderança”, “liderança tóxica”, “liderança destrutiva” e “liderança abusiva” nos últimos dez anos geram resultados nulos para publicações em periódicos, e alguns poucos artigos apresentados em congressos (Andrade *et al.*, 2019; Abelha; Cavazotte, 2016). (Abelha, 2020, p.43)

Para o chefe abusivo, o seu subordinado não existe como pessoa, sendo apenas um portador de uma qualidade que esses indivíduos com comportamentos desviantes tentam se apropriar; Hirigoyen (2024) utiliza-se do termo vampirização para explicar tal poder. A autora propõe que essa vampirização se dá também a partir da inveja, tendo necessidade de possuir bens morais ou materiais, sendo os bem morais os mais desejados, pois “são difíceis de serem roubadas”, o que torna mais instigante: “a alegria de viver, sensibilidade, capacidade de comunicação, criatividade, dons musicais ou literário...” (Hirigoyen, 2024, p. 147-149)

Harms *et al.* (2017), Lee; Kim e Yun (2018), afirmam que a chefia abusiva se torna visível sempre quando surge a falta de motivação dos trabalhadores e alta rotatividade de empregos, bem como a falta de comprometimento dos funcionários para com a organização e prejuízos no compartilhamento de conhecimento e falta de postura profissional.

Como esses gestores entregam resultados, as organizações podem tolerar ou até encorajar esse tipo de liderança (Craig; Kaiser, 2013; Harms *et al.*, 2018). Não é surpreendente, portanto, que mecanismos de reação dos trabalhadores observados neste estudo sejam tipicamente não-cooperativos e adversos para a empresa, sejam eles passivos (desengajamento) ou ativos (saída da equipe e da organização; ações na justiça) (Abelha, 2020, p.54).

Por fim, Abelha (2020) argumenta que, se as empresas realmente desejam coibir o comportamento assediador dessas chefias, estas devem buscar soluções que considerem a dissonância de poder inerente às estruturas de gerência e, também, se posicionar de forma incisiva diante de condutas abusivas por parte das chefias.

Falar de chefias abusivas é complexo, pois muitas vezes suas maldades passam despercebidas; suas ações surgem de modo subjetivo e, quando a percepção concreta de suas atitudes aparece, todo o sistema em que estão inseridas já foi prejudicado (Lipman-Blumen, 2006).

Lipman-Blumen (2006) afirma que detectar as correntes ocultas da maldade e destrutividade das chefias abusivas e suas atitudes sedutoras é uma ótima forma de prevenção, pois, uma vez caindo em suas armadilhas, a fuga torna-se mais difícil. Dessa forma, a prevenção é mais importante que a cura. É mais fácil prevenir casos de abuso por parte das chefias do que escapar de suas armadilhas (Lipman-Blumen, 2006).

Nesse contexto, Krasikova, Green e Lebreton (2013 *apud* Abelha, 2020) discutem o conceito de liderança tóxica ou chefia abusiva, ressaltando que esses gestores geram “consequências negativas para a própria organização, como ineficiência, falha no alcance de metas e recorrência de problemas legais” (Abelha, 2020, p. 44). Em outras palavras, a toxicidade da chefia abusiva se manifesta sobre os indivíduos, suas condutas e as dinâmicas de trabalho na organização.

2.2.1 *A chefia abusiva inserida em cultura organizacional opressiva*

A partir deste ponto, serão analisados os fatores relacionados à toxicidade das chefias abusivas, destacando que o excesso de comportamentos desviantes, alinhados a políticas e culturas organizacionais opressoras, pode gerar o adoecimento dos subordinados.

Andrade *et al.* (2019) destacam que toxicidade das chefias abusivas é pouco estudada pela academia, tendo em vista a dificuldade de afirmar que o adoecimento de um trabalhador ocorre exclusivamente em decorrência de assédios e opressão no ambiente de trabalho.

A toxicidade presente nas ações das chefias abusivas manifesta-se nos efeitos nocivos que exerce sobre a saúde física e mental do trabalhador. Lima (2004) *apud* Andrade *et al.* (2019), contribui com pesquisas sobre a toxicidade das chefias desviantes, descrevendo que o sofrimento no ambiente de trabalho é um dos efeitos colaterais mais genuínos das gestões coercitivas, pois esse sofrimento contribui para o fracasso das relações sociais e profissionais; além de causar danos à saúde, a intoxica.

É válido ressaltar que a figura de um gestor tóxico é complexa e se adequa às necessidades das pessoas, que possuem também uma visão própria de mundo. Portanto, deve-se considerar que um chefe que causa tormento para uns pode ser um gestor altamente motivador para outros. A toxicidade de uma chefia abusiva não está presente em todos os ambientes e para todos os indivíduos (Lipman-Blumen, 2006).

O perfil tóxico de uma chefia abusiva raramente é reconhecido por unanimidade, pois envolve uma perspectiva complexa. Assad (2017) demonstra que é ainda mais difícil de ilustrar a toxicidade de certas chefias, já que nem sempre apresentam um perfil tirânico evidente, mas,

mesmo assim, provocam sofrimento ao trabalhador.

Assad (2017) conceitua a chefia tóxica como toda forma de gestão que é capaz de gerar toxinas e causar qualquer tipo de dor, seja ela psicológica ou mesmo física. Comportamentos destrutivos, que diminuem a moral, desmotivam o funcionário e derrubam a autoestima dos liderados, são traços comuns da toxicidade de uma chefia. Assim, um chefe tóxico exemplar e destrutivo, invalidada, reprova, manipula, diminui o seu subordinado. O objetivo, geralmente, é ter o poder e o controle sobre as emoções, o ânimo e razão de ser do outro (Assad, 2017).

Esses tipos de chefia tendem a permanecer em suas posições de autoridade porque apresentam resultados positivos para a empresa. A cultura de algumas organizações legitima esses comportamentos. Assim, para obter mais resultados e manipulá-los a seu favor, esses indivíduos costumam ser mais atentos e obsequiosos com clientes ou superiores (Rocha, 2017 *apud*, Andrade, 2019), o que dificulta a percepção de sua existência por parte daqueles que ocupam cargos hierárquicos superiores. Portanto, é necessário avaliar todo o contexto para validar esse comportamento tóxico seja validado (Assad, 2017).

Esse indivíduo, para dificultar a sua identificação, mascara algumas situações para obter resultados posteriores. A princípio, pode parecer a melhor pessoa, fazer grandes promessas e, no fim, não as cumprir. Inicialmente, causa alegria e sensação de bem-estar; porém, a frustração posterior pode levar o trabalhador ao adoecimento generalizado (Assad, 2017).

Para atestar a presença de uma chefia abusiva em uma empresa, Reed (2014) percorre três caminhos a partir dos efeitos sobre o trabalhador, identificando três sintomas principais: (1) o bem-estar do trabalhador não é levado em conta; (2) o clima organizacional é afetado negativamente; (3) os interesses das chefias tóxicas estão ligados à sua motivação particular e não consideram a motivação dos subordinados. Entretanto, alguns dos seus subordinados acreditam nesta motivação (Assad, 2017).

Os efeitos de comportamentos tóxicos e destrutivos por parte das chefias, tanto em nível institucional quanto em nível de subordinados, são diversos. Pelletier (2011) apresenta, em nível institucional, aumento de desvios no ambiente de trabalho, com comportamentos desviantes que contrabalançam o que é percebido como injustiças vindas da empresa. Com isso, a organização entra em um caminho prejudicial à sua saúde corporativa. Pelletier (2011) também aponta altos índices de rotatividade, atração de subordinados tão antiéticos quanto os chefes e elevados índices de sabotagem.

Reed (2014) identifica efeitos ao nível do subordinado, evidenciando o esvaziamento do espírito de organismo vivo das empresas, o que causa um sentimento de não pertencimento e, acima de tudo, sofrimento psicológico. O autor ainda descreve outros efeitos nos

trabalhadores, como a redução ou perda do comprometimento afetivo com a organização, insatisfação profissional, falta de perspectiva, baixa autoestima, senso reduzido de eficácia e a deterioração do desempenho funcional, social e moral.

Vale ressaltar que as ações adoecedoras desses indivíduos podem ser agravadas por culturas e políticas institucionais igualmente tóxicas. Frequentemente, esses indivíduos agem de maneira desviante por estarem inseridos em um contexto que favorece tal conduta (Reed, 2014), tendo em vista que conduta dos indivíduos nas organizações reflete a cultura organizacional. Luz (2003) *apud* Heringer e Oliveira (2023), afirma que a cultura de uma empresa influencia o comportamento e o desempenho de seus integrantes, determinando o que deve ou não ser praticado. Assim, quando as diretrizes de uma empresa trazem atrelados valores desviantes, a chefia tende a adotar comportamentos alinhados a esses parâmetros (Heringer; Oliveira, 2023).

O conceito de *Bad Leadership* citado anteriormente permite compreender práticas de gestão que produzem alguma forma de sofrimento e adoecimento no trabalho sem recorrer a explicações centradas exclusivamente em desvios morais ou características individuais (Luz, 2003, *apud* Heringer; Oliveira, 2023). Ao contrário, tais práticas podem ser entendidas como funcionalmente alinhadas a modelos organizacionais orientados por metas, controle e resultados, nos quais comportamentos abusivos são tolerados, incentivados ou invisibilizados quando contribuem para o desempenho organizacional (Dejours, 2007).

Deste modo, a análise do assédio no trabalho demanda considerar não apenas quem exerce a liderança, mas também no contexto organizacional que legitima essas formas de gestão. Logo, organizações tóxicas criam chefias igualmente tóxicas; há um espelhamento de comportamentos com a cultura para que de alguma forma, esses indivíduos sejam aceitos no contexto organizacional. Nesse sentido, o chefe abusivo é um vetor que naturaliza, amplifica e aplica os métodos opressivos de uma estrutura organizacional baseada em pilares agressivos (Heringer; Oliveira, 2023). Assim, os trabalhadores inseridos nessas organizações tendem a ter a sua saúde física e mental comprometida pelo sofrimento que situações assediadoras podem causar.

2.2.2 *Sofrimento no trabalho: assédio, mal-estar e adoecimento*

Tal sofrimento no ambiente de trabalho, frequentemente, é silenciado pela gestão, e esse ato de silenciamento, por si só, é causa de adoecimento. Hirigoyen (2024) explicita que a ocultação do sofrimento é uma forma de violência que, mesmo "não verbal, abafada, [...]"

transpira através dos não-ditos, dos subentendidos, das reticências, e exatamente por isso é um vetor de angústia” (p.112).

As relações de trabalho normalmente despojam o trabalhador de sua subjetividade, tornando-o vítima do próprio trabalho (Dejours, 2015). O início do adoecimento do funcionário está na frustração de suas expectativas iniciais em relação ao trabalho, como felicidade, realização pessoal e material, que logo este percebe não serem atendidas, desencadeando o sofrimento laboral (Dejours, 2015).

Augusto, Freitas e Mendes (2014), utilizam a psicodinâmica do trabalho para investigar a saúde e o sofrimento ambiente laboral. Em consonância com os estudos de Dejours (2015), onde afirmam que o sofrimento é inerente ao ato de trabalhar. A compreensão dessa psicodinâmica laboral busca elucidar os confrontos gerados entre o desejo do sujeito trabalhador e os modelos de gestão do trabalho (Augusto; Freitas; Mendes, 2014).

Uma grande expressão do sofrimento laboral é o silenciamento imposto com censura. Calar o trabalhador inutiliza qualquer potencialidade que ele possa desenvolver no trabalho. O silêncio é uma ferramenta poderosa para controlar as ações dos subordinados diante da toxicidade das chefias. “A política do silêncio se define pelo fato de que ao dizer algo apagamos necessariamente outros sentidos possíveis, mas indesejáveis, em uma situação discursiva dada.” (Orlandi, 2011, p. 73).

A censura e o silenciamento afetam de imediato a identidade do sujeito, afirma Orlandi (2011). Nesse sentido, o autor reforça que a identidade não se resume à literalidade de “identificação”, mas também diz respeito à diferença, que, por si só, constitui uma relação de censura/resistência. Assim, com o silenciamento, elimina-se qualquer possibilidade de retórica que questione as atitudes e comportamentos perniciosos do chefe abusivo.

O silenciamento, enquanto política de censura, anula o potencial dos indivíduos, e essa supressão causa intenso sofrimento no trabalho, sendo silenciosa e instável (Dejours, 2015). “Este ato de emudecer o trabalhador é justamente um meio de se proibirem certos sentidos” (Orlandi, 2011, p. 76), inclusive o de resistência, podendo configurar assédio moral (Heloani; Barreto, 2018).

A recusa ao diálogo é um modo de dizer, sem expressá-lo diretamente em palavras, que o outro não lhe interessa, ou até mesmo que ele não existe para ele. [...] Com o perverso, o discurso é tortuoso, sem explicação e conduz a uma alienação recíproca. [...] Encontramos no perverso, quando se comunicam com sua vítima, uma voz fria, neutra, desagradável, monocórdia. É uma voz sem tonalidade afetiva, que gela, inquieta, deixando aflorar nas mínimas frases certo menosprezo e ironia. Só essa tonalidade já implica, mesmo observadores neutros, subentendidos, censuras não verbalizadas, ameaças veladas (Hirigoyen, 2024, p.113-114).

Inutiliza-se, reduz, emudece, anula: efeitos comuns para ocultar as atitudes corrosivas da chefia abusiva. Essa costuma ser a sua primeira atitude: “a política do silêncio se define pelo fato de que ao não dizer algo, apagamos necessariamente outros sentidos possíveis, mas indesejáveis, em uma situação discursiva dada.” (Orlandi, 2011, p. 73).

Numa ótica mais ampla, esse movimento de censura baseado pelo silêncio é a interdição da inscrição do sujeito em determinadas formações discursivas, impedindo-o de ocupar certos lugares e posições e limitando o indivíduo a uma realidade conflitante entre o objetivo e o subjetivo, coloca Orlandi (2011).

Com isso, destrói-se a subjetividade dos indivíduos, corroendo suas ações e fazendo com que os trabalhadores troquem a velha moral por uma moral fragilizada: “Em lugar do homem motivado, surge o homem irônico. [...] A velha ética do trabalho e a seriedade moral passa a um movimento invertido” (Sennett, 2008, p.138-139), em que fazer o errado é fazer o certo.

Nesse sentido, é possível delinear todo o cenário que Heloani e Barreto (2018) conceituam como violência laboral ou assédio laboral, ao se referirem aos diferentes atos de violência que ocorrem no meio ambiente de trabalho.

A violência foi definida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como “sendo o uso intencional da força física ou do poder”, o que, na interpretação de Dahlberg e Krug (2006, p. 279, *apud* Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010, p. 237), “deveria ser entendido como inclusão da negligência e de todos os tipos de abuso físico, sexual e psicológico, tanto como suicídio e outros”. Pode ser entendido por violência

toda e qualquer ação que degrade, humilhe ou controle os comportamentos, emoções e ações no meio ambiente de trabalho ou a ele associado. Pode se dar mediante a utilização de “ferramentas” rudes, explícitas ou sutis para os quais as condutas abusivas, os maus tratos, as humilhações e os constrangimentos constituem matéria-prima do terror. Geralmente, acarreta prejuízos à saúde psicológica, à autoestima, ocasionando microtraumas que assinalaremos como dano psíquico, o que dificulta o desenvolvimento pessoal e profissional (Heloani; Barreto, 2018, p.31).

E o que distingue o assédio laboral de outros fenômenos de violência no trabalho é a frequência das condutas abusivas. O assédio ocorre de maneira sistemática, organizada e possui alvos específicos (Heloani; Barreto, 2018), portanto, a prática assediadora não é um simples conflito entre chefias e subordinados.

Esse fenômeno enquadra-se na ideia de riscos psicossociais por serem estressores emocionais graves e que causam prejuízos profundos na saúde mental do envolvidos (Heloani; Barreto, 2018). Esse efeito destrutivo do trabalhador em seu ambiente laboral é denominado Assédio Moral Organizacional (Heloani; Barreto, 2018).

A expressão assédio moral, devido às sutilezas inerentes ao assunto e dificuldades doutrinárias, tornou-se um conceito unânime para definir esse tipo de violência no âmbito laboral, sob diversos aspectos como se apresenta. Assim, englobam *mobbing*, terror psicológico, tortura no trabalho, violência institucionalizada, entre outros; o que, em nossa opinião não altera sua essência. Para Marie France Hirigoyen, o termo ao ser popularizado terminou por englobar outros problemas. [...] O próprio termo, etimologicamente falando, já nos diz que assediar não é qualquer coisa: implica “1) estabelecer cerco para impor sujeição a determinado espaço territorial; sitiá-lo, cercar 2) perseguir com propostas; sugerir com insistência; ser importuno ao tentar obter algo; molestar” (Houaiss, 2001). Neste sentido, pensemos nesse constructo no âmbito da organização do trabalho (Heloani; Barreto, 2018, p.49).

“O predomínio de sobrecarga de atividades por vezes confusas e contraditórias [...] resulta na subutilização da capacidade criativa dos trabalhadores e, conseqüentemente, no aumento do desânimo.” (Heloani; Barreto, 2018, p.37). Quando a subjetividade do sujeito é subjugada, o corpo reage (Heloani; Barreto, 2018).

Diante disso, o assédio moral e o sofrimento psíquico são considerados riscos psicossociais que geram doenças psicossomáticas, como estresse patológico, síndrome de *burnout*, síndrome do pânico, transtorno do estresse pós-traumático, depressão, suicídio, dentre outras conseqüências graves para o corpo e a mente, conforme expressam Heloani e Barreto (2018).

Deste modo, o assédio também provoca danos àqueles que testemunham as agressões, gerando, assim, um mal-estar coletivo caracterizado pelo medo, vergonha e fragilização da saúde física e mental, levando o trabalhador a problemas que podem se tornar irreparáveis (Heloani; Barreto, 2018). Com esse contexto, é possível afirmar que um ambiente de trabalho não saudável prejudica a organização do trabalho, a qualidade de vida profissional e os resultados esperados pela própria empresa (Gaspar *et al.*, 2024).

Portanto, compreender a relevância da saúde mental no ambiente laboral é fundamental para proteger o bem-estar dos trabalhadores, sobretudo diante de chefias abusivas. Reconhecer os efeitos nocivos causados por comportamentos tóxicos de chefias abusivas, permite não apenas a identificação precoce de situações de risco e implementar estratégias preventivas e de enfrentamento.

2.3 A Saúde Mental no Trabalho

É difícil dimensionar o termo “trabalho” a partir de uma lente puramente objetiva. As atividades laborais são organismos complexos, baseadas em pilares além do objetivo primeiro de proporcionar renda ao trabalhador. É imprescindível considerar os papéis sociais e psíquicos do trabalho.

Neves *et al.* (2018) elucidam que é imprescindível mencionar: “o trabalho humano é uma atividade complexa, multifacetada, polissêmica, que não apenas permite, mas exige diferentes olhares para sua compreensão” (p. 319).

É justamente essa complexidade que o homem possui, de significar o trabalho por meio de sua atividade laboral planejada e consciente, que o trabalho humano do trabalho de qualquer outro animal (Marx, 1983). Nesse sentido, é coerente afirmar que, por meio de seu trabalho, além de transformar a natureza, o homem transforma a si mesmo, imprimindo em tudo a sua marca humana (Marx, 1983). Assim, o discurso de Sachuk e Araújo (2007), reforçam que, ao longo da história da evolução humana, o trabalho determinou a manutenção da vida, tanto individual quanto coletiva.

Portanto, dissociar o conceito de trabalho da existência humana é extremamente difícil, senão impossível, diante da magnitude e do impacto que ele exerce sobre as pessoas (Jacques, 1996 *apud* Neves *et al.*, 2018). Assim, o trabalho confere significado à existência social dos indivíduos e, para que esse significado seja percebido, é fundamental prezar pelo bem-estar físico e mental do trabalhador.

Antunes (2000) *apud* Neves *et al.* (2018) relaciona o sentido do trabalho com o sentido da vida, afirmando:

que uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho. Dessa forma, para que haja uma vida dotada de sentido é necessário que o indivíduo encontre realização na esfera do trabalho. Para o autor, se o trabalho for autodeterminado, autônomo e livre, também será dotado de sentido ao possibilitar o uso autônomo do tempo livre que o ser social necessita para se humanizar e se emancipar em seu sentido mais profundo. A busca de uma vida dotada de sentido a partir do trabalho permite explorar as conexões decisivas existentes entre trabalho e liberdade (Antunes, 2000, *apud*, Neves *et al.*, 2018, p.321).

Por este olhar, é possível traçar uma interseção entre a importância da saúde mental para os trabalhadores e para o trabalho em si, tendo em vista que o trabalho sem sentido psicológico, moral, ético e saudável, não proporciona razão de ser para o trabalhador e sobretudo para a sociedade. Neste contexto, Morin (2007) estrutura afetivamente o trabalho fundamentando-o a partir de três componentes: a) o significado, b) a orientação e c) a coerência.

O significado se refere às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. E a coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho (Neves *et al.*, 2018, p. 321).

Assim, constrói-se uma dicotomia: o trabalho sem razão de ser não proporciona saúde psicológica ao trabalhador; da mesma forma, um trabalhador que não está bem com as relações psicossociais proporcionadas pelo trabalho não obtém resultados positivos nas atividades

laborais, tanto individuais quanto coletivas (Neves *et al.* 2018).

Ao aproximar o campo da Administração ao da Saúde, observa-se frequentemente o uso do termo saúde mental para dimensionar os efeitos psicossociais do trabalho sobre o trabalhador. A Organização Mundial da Saúde (OMS) apresenta em seus relatórios um conceito de saúde mental entendido como "[...] um estado de bem-estar no qual o indivíduo perceba as suas próprias capacidades, possa lidar com as tensões normais da vida, possa trabalhar de forma produtiva e frutífera e possa contribuir para a comunidade" (OMS *apud* Alcântara; Vieira; Alves, 2019, p. 353).

Com isso, cabe ao empregador promover um ambiente de trabalho saudável, que respeite os direitos humanos, as diretrizes das legislações trabalhistas e costumes consagrados. “A confiança é um ingrediente essencial de qualquer relação, [...] conferindo transparência, predisposição e disponibilidade ao diálogo” (Vasconcelos, 2015, p.823). A cooperação entre a compreensão do que é saúde mental e do que é o constructo social do trabalho possibilita a criação desse ambiente saudável.

Segundo a OMS (2024), um ambiente laboral saudável é aquele em que trabalhadores e gestores colaboram para promover um processo contínuo de melhoria, visando proteger e promover a segurança, saúde e bem-estar de todos, além de garantir a sustentabilidade do local de trabalho. Essa definição considera pontos estabelecidos com base em necessidades previamente identificadas:

(1) questões de segurança e saúde no ambiente de trabalho físico; (2) questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente de trabalho psicossocial, incluindo organização do trabalho e cultura organizacional; (3) recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho e (4) envolvimento da empresa na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, suas famílias e outros membros da comunidade. De acordo com esse modelo conceitual, um ambiente de trabalho saudável integra dimensões centrais como a ética e os valores da organização, o comprometimento da liderança e o envolvimento profissional, que são então integrados em quatro ambientes, a saber, o ambiente de trabalho físico, o ambiente de trabalho psicossocial, recursos para a saúde pessoal e o envolvimento da organização na comunidade. (Gaspar *et al.* 2024, p. 2).

Vasconcelos e Faria (2008), relatam que a compreensão da relação entre trabalho e saúde mental tem sido, há muito tempo, objeto de estudo de pesquisadores das áreas de psicologia, psiquiatria, antropologia, sociologia, administração, entre outros. Os autores destacam que a “organização do trabalho pode apresentar-se como fator de fragilização mental dos indivíduos, o que torna as organizações como parte responsável pela saúde mental de seus integrantes” (Vasconcelos; Faria, 2008, p. 453).

Neste sentido, o aumento anual dos registros de doenças relacionadas ao trabalho

anualmente instiga os pesquisadores, que investigam a relação entre o surgimento de doenças (físicas, mentais ou psicossomáticas) e a organização do trabalho, com suas modificações nas relações sociais de produção (Vasconcelos; Faria, 2008). Esse fato torna ainda mais relevante a aplicação de estudos em saúde mental nas organizações e nas relações psicossociais de trabalho.

Ademais, constatações epidemiológicas e clínicas apontam os riscos de hipertensão arterial e doença coronariana decorrentes da pressão temporal em profissionais “submetidos de forma continuada ao estresse no trabalho, entre outras patologias que atingem o organismo pela via psicossomática, nas quais o estresse continuado desempenha papel relevante” (Hallqvist *et al.*, 1998, *apud* Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010, p. 232).

“Vários destes agravos são, portanto, expressão da incompatibilidade entre os tempos sociais do trabalho/vida e a capacidade adaptativa da fisiologia e dos biorritmos humanos. São emblemáticos de modos de viver e de trabalhar socialmente patogênicos” (Fischer; Lieber, 2003, Franco, 2003, Passet, 2002, *apud* Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010, p. 232). Corroborar-se, assim, a necessidade de uma atenção mais efetiva à saúde psicossocial do trabalho, evidenciando a importância que o trabalho possui na construção social e psicológica do indivíduo que nele está inserido.

Questionar-se acerca da saúde mental no ambiente de trabalho é fundamental para compreender as possíveis estratégias de enfrentamento que os trabalhadores podem delinear, de modo a se protegerem das atitudes perniciosas de chefias abusivas.

2.3.1 *Enfrentamentos e Defesas do Trabalhador frente às situações de assédio*

Os trabalhadores precisam de ferramentas que lhes permitam enfrentar situações de abuso no ambiente de trabalho. Desta forma, esta seção apresentará maneiras pelas quais são praticadas psicologicamente ou tecnicamente, ações de enfrentamento e estratégias de defesa para indivíduos expostos à gestão abusiva.

O bem-estar do trabalhador é um dos principais pilares que sustentam a sua saúde mental em suas atividades laborais. Van Horn *et al.* (2004) *apud* Paz (2020) abordam o bem-estar ocupacional,

que se refere à avaliação positiva dos fatores de trabalho. Já Warr (2007) considera que o ambiente de trabalho influencia o bem-estar do indivíduo, que dependerá do quanto o seu ambiente lhe proporciona oportunidade de experiências positivas, desde que elas sejam percebidas e aproveitadas. [...] Os pesquisadores compreendem bem-estar no trabalho / nas organizações a partir de diferentes concepções teóricas com implicações nos estudos empíricos. A concepção teórica de Paz (2011), adotada aqui, define bem-

estar organizacional como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos aos desempenharem seus papéis nas organizações, pressupondo uma relação de reciprocidade indivíduo/organização. (Paz *et al.* 2020, p.4)

É fundamental que os sistemas e processos organizacionais de modo a promover o bem-estar dos trabalhadores. Nesse sentido, Paz (2020) enfatiza a necessidade de implementar, nos contextos organizacionais, práticas e políticas que garantam ambientes de trabalho saudáveis e favoráveis aos trabalhadores.

A qualidade de vida organizacional (QVO), para Guareshi (2002), *apud* Paz (2020), é uma responsabilidade da gestão, embora considere, de modo especial, a participação do trabalhador em seu próprio bem-estar; trata-se de uma relação recíproca entre indivíduo e empresa por meio das dinâmicas do trabalho.

Isto posto, Guest (2017) sugere práticas de gestão de RH que promovam o aumento do bem-estar laboral, como: investimento no desenvolvimento do trabalhador; ambiente físico adequado; ambiente social harmonioso; dar voz aos trabalhadores; entre outros.

Tarba (2014) evidencia que as exigências exacerbadas dentro do ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde, no bem-estar e no desempenho do trabalhador. Sugere-se, portanto, que a cultura organizacional das empresas proporcione políticas para que as práticas laborais sejam mais saudáveis.

O perfil cultural das organizações, quando identificado, revela-se uma grande ferramenta para a criação de um ambiente de trabalho saudável.

De acordo com Quinn, Faerman, Thompson, McGrath e Clair (2011), a cultura organizacional deve ser considerada como uma lente que ajuda a entender e diagnosticar a efetividade do projeto de uma organização. Parece então fundamental considerar as características da cultura organizacional e das subculturas para implantar políticas, diretrizes e programas de qualidade de vida nesses contextos. [...]

[...] No conceito de cultura adotado [...] de Schein (1992), [...] a cultura consiste em formas de sentir, pensar e agir compartilhadas pelos membros da organização que são consideradas corretas e inquestionáveis. [...] Quando há coerência cultural, a cultura é estruturante da identidade da organização e dá a tônica do seu funcionamento. Com um macrocontexto turbulento como o dos tempos atuais, com demandas de mudanças constantes nas organizações (Souza-Silva, 2003), a mútua influência cultura-políticas de Qualidade de Vida Organizacional pode estar se tornando mais intensa. (Paz *et al.*, 2020, p.9-12)

Neste quadro, Paz (2020) afirma que um poder de mediação das culturas organizacionais satisfatório, aumenta tanto a perspectiva do trabalhador em relação ao seu bem-estar no trabalho quanto favorece a implantação de políticas que incentivem a criação de culturas organizacionais de cunho mais humanista, assegurando, assim, o bem-estar físico e mental da organização.

Vale ressaltar que na cultura organizacional voltada ao bem-estar dos trabalhadores, a

ética desempenha papel imprescindível; ela é considerada a pedra angular de toda a prática de gestão de pessoas (António, 2023). Assim, os recursos éticos constituem pressupostos centrais para haver um bom clima organizacional, promovendo, dessa forma um ambiente de trabalho saudável.

Andrade *et al.* (2006) explicita que a ética promove princípios de proteção, honestidade, responsabilidade, lealdade, justiça, integridade, cidadania, entre outros valores. Portanto, ela deve ser um processo planejado e consciente, a fim de alicerçar, nas empresas, uma relação pautada em seus valores seminais.

Deste modo, a ética e o *compliance* exercem papel primordial na gestão de pessoas, pois o “*compliance* envolve o estabelecimento de políticas e procedimentos que estejam em conformidade com as leis trabalhistas, regulamentos governamentais e normas internas da empresa [...], garantindo que as práticas de RH estejam alinhadas com as obrigações legais” (António, 2023, p. 6).

Ao estabelecer princípios morais e os valores que orientam as ações gerenciais na empresa, o *compliance*, alinhado aos conceitos éticos, garante o adequado funcionamento da gestão, assegurando o cumprimento das obrigações regulatórias e legais. Consequentemente, as relações sociais na empresa encontram um solo mais propício às pressuposições de bem-estar mental do trabalhador (António, 2023), requisitos essenciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

O desenho de uma política de governança, associada ao exercício da gestão no ambiente organizacional, objetiva estabelecer princípios, formular as diretrizes e formalizar os procedimentos para identificar, monitorar e comunicar quaisquer práticas contrárias à manutenção da integridade ética no exercício das chefias, além de estabelecer medidas de prevenção e combate a situações abusivas na organização (Cavaliere, 2023).

Práticas de governança incluem a inserção de tópicos específicos no Código de Conduta organizacional, programas de treinamento para lideranças e trabalhadores, implantação de núcleo de atendimento psicossocial (Cavaliere, 2023), criação de canal específico de ouvidoria para denúncias de comportamentos inapropriados e respectivo tratamento dos casos, além da implementação de programa de *compliance* psicossocial.

A última medida visa garantir que a organização esteja em conformidade com as leis e regulamentos relacionados à saúde mental e segurança no trabalho (Cavaliere, 2023), especialmente aqueles associados aos riscos psicossociais decorrentes de chefias abusivas.

Neste sentido, a ética está fortemente atrelada ao *compliance*, influenciando o comportamento dos trabalhadores e permeando todos os níveis organizacionais (Silveira, 2023).

Deve consolidar-se com a cultura organizacional, que se manifesta de forma formal, por meio de códigos de conduta e políticas institucionais, e de maneira informal, a partir de valores, crenças e hábitos cotidianos.

Enfrentar desafios ligados aos riscos psicossociais causados por chefias abusivas requer compromisso genuíno e contínuo da alta administração e de todos os membros da organização.

A transformação cultural em direção a um ambiente de trabalho mais seguro e inclusivo é um processo contínuo que demanda educação, liderança comprometida e a implementação de políticas de *compliance* verdadeiramente eficazes. Somente através de um compromisso real com a mudança da cultura e a adoção de *soft law* [...], as empresas poderão mitigar casos de violência [...], garantindo um ambiente de trabalho respeitoso e seguro para todos (Momm, 2024, p. 280).

Conscientização, prevenção, políticas internas claras e educação contínua são componentes essenciais para enfrentar esse problema e criar ambientes de trabalho seguros e livres de assédio. As organizações precisam estar atentas, pois tais condutas podem ter sérias consequências, incluindo danos à saúde física e mental dos empregados, caracterização de doenças ocupacionais, além de autuações fiscais, ações civis públicas e trabalhistas, além da possibilidade de indenizações significativas. (Momm, 2024, p. 280).

A adoção de medidas que previnam essas ações que causam riscos psicossociais nas empresas, propiciam um ambiente seguro, produtivo e sustentável. As organizações que compreendem a importância dessas medidas, calçam-se na mudança cultural efetiva em direção a uma educação constante das lideranças e funcionários de uma maneira geral, engajando-os efetivamente em políticas de *compliance*.

Ignorar essas questões pode não só prejudicar a saúde mental dos colaboradores, como também acarreta em implicações legais e financeira, afetando a sustentabilidade e a imagem da empresa diante dos *stakeholders*.

Tendo em vista a grande quantidade de fontes de estresses e as dificuldades que os trabalhadores enfrentam para lidar com elas, o seu impacto traz consequências físicas e psíquicas, como, por exemplo, limitações de vida social, aposentadorias antecipadas, licenças-saúde, e em alguns casos mais graves aposentadoria por incapacidade total (Skallvik, E. M.; Skallvik, S., 2015).

Para Hirigoyen (2024), o assédio moral e os diversos *modus operandi* dos chefes abusivos

têm um tal poder de nocividade que é difícil contê-los. Se os indivíduos, primeiro, e as empresas, em seguida, não encontrarem soluções para voltar aos limites da civilidade e do respeito pelo outro, mais dia menos dia virá a ser necessário legislar sobre o assédio moral na empresa, tal como foi necessário fazer em relação ao assédio sexual (Hirigoyen, 2024, p.199)

Já a partir de uma lente mais comportamental, uma maneira muito tradicional de

enfrentamento é o que se é denominado de *coping*, que Folkman (1984) e Folkman; Moskowitz (2004), *apud* Carlotto *et al.* (2018) definem como “um conjunto de respostas intencionais, cognitivas e comportamentais, utilizadas pelo sujeito com o propósito de lidar com demandas específicas oriundas de situações estressantes, que podem ser aprendidas, utilizadas e descartadas” (Folkman, 1984; Folkman; Moskowitz, 2004, *apud*, Carlotto *et al.* 2018, p.94).

No modelo proposto por Folkman e Lazarus (1980), o *coping* é dividido em duas categorias funcionais: focalizado no problema e focalizado na emoção. [...]

O *coping* focalizado no problema constitui-se no esforço despendido pelo sujeito para atuar na situação que deu origem ao estresse, tentando mudá-la. A função dessa estratégia é alterar o problema existente na relação entre a pessoa e o ambiente que está causando origem da tensão. O *coping* focalizado na emoção é compreendido como um esforço para regular o estado emocional que é associado ao estresse e reduzir a sensação física desagradável gerada. Trata-se de esforços para prevenir ou diminuir a ameaça, dano, perda, ou para reduzir o sofrimento associado (Carver; Connor-Smith, 2010). [...]

Uma terceira categoria [...] refere-se às estratégias evitativas. [...] Caracterizando-se pelo uso de comportamentos que afastam completamente a pessoa da situação estressante. Nesse sentido, não há necessidade de empreender esforços para lidar com a situação, uma vez que ela tende a não se configurar no panorama de problemas existentes (Carver; Scheier; Weintraub, 1989). (Carlotto, *et al.*, 2018, p. 92-93).

Lazarus e Folkman (1986), sugerem intervenções que visem ao reconhecimento dos estressores laborais, sua mensuração e o desenvolvimento de estratégias efetivas de enfrentamento voltadas para os problemas, tendo em vista a associação à melhoria da saúde mental dos trabalhadores envolvidos.

Puente, Gutiérrez, Pueyo e López (2000) enfatizam, nos estudos sobre o estresse no trabalho, a importância dos indivíduos como atenuadores desse estresse, compreendendo, com isso, que ele é produto do sujeito em função da valoração que este atribui ao que o estressa. Ou seja, a forma como o indivíduo percebe o estresse pode atenuar ou agravar seus efeitos.

Destarte, torna-se indispensável o conhecimento e a vivência dos estressores, a fim de lidar melhor com eles. É fundamental compreender o cerne da questão, aprofundar o entendimento sobre o problema central e, assim, propor alternativas efetivas para a promoção da saúde ocupacional (Carlotto, *et al.*, 2018). Utilizar subterfúgios evitativos não resolve o problema, apenas o enraíza ainda mais na realidade organizacional e individual.

Compreender as maneiras pelas quais os trabalhadores se defendem de abusos no trabalho, ou como podem ser protegidos pela própria política institucional, é um passo essencial para a manutenção da sua saúde mental, pois possibilita a elaboração de estratégias mais assertivas na reconfiguração das relações interpessoais, melhorando, assim, as relações psicossociais entre indivíduo e trabalho.

3 METODOLOGIA

Diante da subjetividade inerente aos dados a serem coletados, optou-se pela adoção de uma pesquisa qualitativa, fundamentando-se, conforme Gil (2021), na dificuldade de se obter resultados quantitativos em contextos de natureza mais subjetiva. O autor enfatiza que “conhecer a essência de um fenômeno, descrever a experiência vivida de um grupo de pessoas, compreender processos integrativos ou estudar casos em profundidade” (p. 15) torna legítimo e adequado o emprego desse modelo metodológico, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada das experiências investigadas.

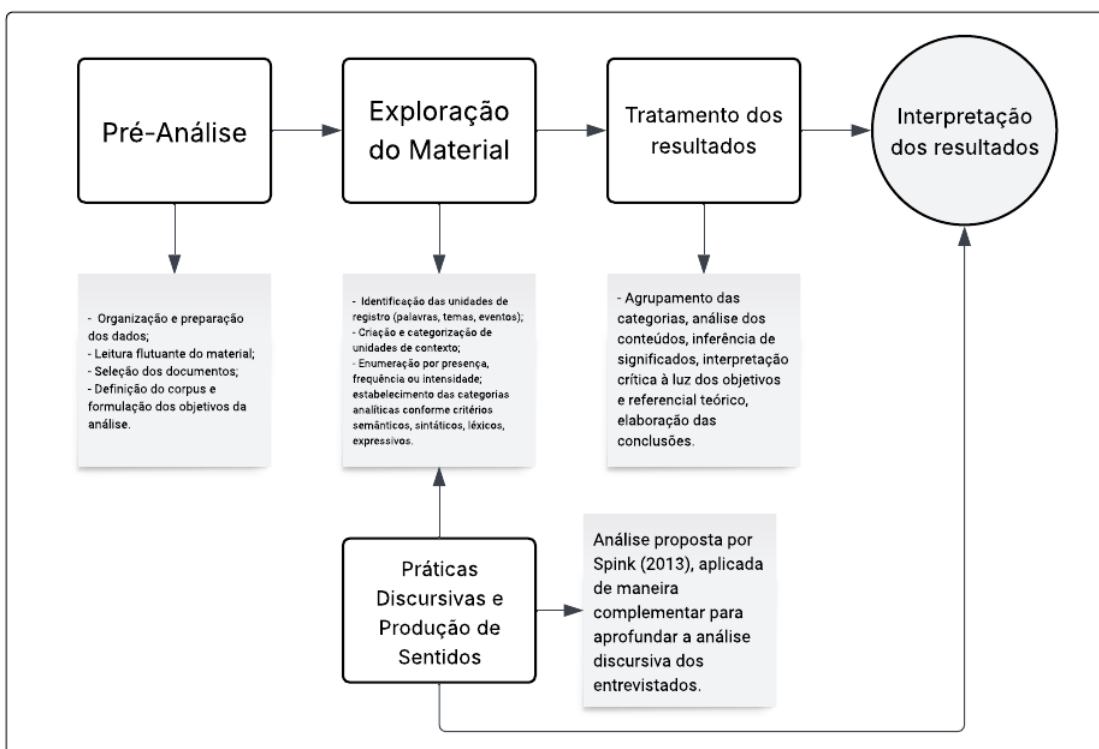
Assim entendida, a pesquisa qualitativa enfatiza as qualidades de entidades e de processos que não são apresentadas em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Ela enfatiza a natureza socialmente construída da realidade, o relacionamento íntimo entre o pesquisador e o que é estudado, além das restrições situacionais que moldam a investigação. Os pesquisadores qualitativos reconhecem que a investigação é permeada por valores e buscam respostas para perguntas que enfatizam como a experiência social é criada e ganha significado (Denzin; Lincoln, 2018 *apud* Gil, 2021, p. 15).

O trabalho adota a epistemologia construtivista, visto que assume um paradigma de pesquisa interpretativista ao considerar que significados não são descobertos, mas construídos a partir da compreensão do significado atribuído pelos indivíduos a partir do seu engajamento com o mundo; suas experiências e contexto social (Saccol, 2009). Essa perspectiva rejeita a existência de uma realidade única e objetiva, e reconhece que as realidades são diversas, subjetivas e construídas socialmente. Assim, a abordagem interpretativista adequa-se à proposta desta pesquisa, de caráter qualitativa, pois há complexidade na percepção das experiências dos trabalhadores diante de situações abusivas no ambiente laboral e sua repercussão na saúde mental. Ao adotar essa epistemologia, o estudo busca compreender não apenas os fatos, mas os sentidos que os participantes conferem ao seu cotidiano, valorizando a dinamicidade da interação entre pesquisador e sujeito (Saccol, 2009), investigando e legitimando a análise aprofundada da dimensão subjetiva da realidade social investigada.

Dessa forma, conduziram-se entrevistas em profundidade com perguntas abertas e semiestruturadas, visando a explorar e compreender de maneira detalhada as percepções e convicções dos participantes. Para a elaboração das perguntas de pesquisa, foram consideradas as categorias *a priori* para a orientação do objeto que a pesquisa buscou investigar.

Para a análise desses dados, empregou-se a análise de conteúdo, a qual, conforme Bardin (2014a), demanda rigor metodológico e sistematização cuidadosa, sendo organizada em três etapas sequenciais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, culminando em sua interpretação aprofundada.

Figura 1 – Análise dos Dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), a partir dos conceitos de Bardin (2014a) e Spink (2013).

Complementando a análise de conteúdo proposta por Bardin (2014a), utilizou-se também a análise de práticas discursivas e produção de sentidos, desenvolvida por Spink (2013), com o objetivo de compreender os sentidos que são produzidos a partir da linguagem e do discurso na construção da realidade social. Ressalta-se a importância de analisar o contexto interativo e as relações presentes nas práticas discursivas, reconhecendo que o significado de todo objeto é construído coletivamente e está sujeito a transformações conforme as relações sociais e os contextos em que está inserido.

Deste modo, o modelo de análise desenvolvida por Spink (2013), por meio das práticas discursivas e produção de sentidos, busca evitar a fragmentação dos dados e preservar a dinâmica dialógica que caracteriza a produção de sentidos, considerando a complexidade e a multiplicidade dos processos de significação, conferindo robustez e rigor à investigação qualitativa.

Ao utilizar-se dos dois modelos de análise, a pesquisa pôde usufruir da objetividade e rigor da análise de conteúdo, enquanto aprofunda na dimensão crítica e contextual da análise das práticas discursivas e produção de sentidos (Praxedes, 2021), possibilitando uma compreensão mais robusta e multifacetada do fenômeno estudado, pois o estudo envolve discursos complexos, como saúde mental, relações de poder e situações abusivas no trabalho.

3.1 *Corpus da Pesquisa*

A presente seção apresenta a definição e a construção do *corpus* da pesquisa, detalhando o desenvolvimento do estudo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, que possibilitou observar a percepção dos entrevistados acerca do tema, utilizando suas vivências, interpretações e perspectivas do seu cotidiano.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados a partir do seguinte critério: profissionais que atuam em cargos administrativos (operacionais, que são focados na execução das tarefas e táticos, aqueles cargos que fazem a ligação entre a estratégia e a execução), que trabalham em empresas de grande porte do setor terciário (escolas, bancos, concessionárias de serviços essenciais, comércio etc.), há mais de um ano, e que são ou foram subordinados a chefias com características consideradas abusivas.

Foram entrevistados profissionais de ambos os sexos e de idades variadas, a partir de 18 anos, atuantes em empresas privadas localizadas na cidade do Rio de Janeiro. As entrevistas foram realizadas no período de agosto a setembro de 2025. Dezessete (17) trabalhadores participaram da entrevista, sendo o processo interrompido nesse ponto, quando se alcançou a saturação teórica, ou seja, novas informações passaram a ser redundantes ou similares e não acrescentavam mais elementos relevantes ao estudo. Importante frisar que uma (1) entrevista foi descartada pois ela, durante a sua execução, percebeu-se não se enquadrar nos parâmetros previstos para a adequação da entrevista à pesquisa.

Os sujeitos entrevistados não pertencem à mesma empresa; cada um atua em uma organização distinta, inseridos em realidades diferentes. Durante as entrevistas, observou-se que os profissionais que ocupam cargos táticos apresentam maior poder aquisitivo em comparação aos profissionais de nível operacional. Além disso, outros dois fatores merecem destaque: gênero e idade influenciam a percepção do que é considerado assédio, a forma como ele ocorre e a reação dos entrevistados diante das situações relatadas.

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados

Class.	Nome *	Sexo	Fx. Etária	Tipo de Empresa	Nível Institucional
1	Félix	M	31/40 anos	Bancário	Tático
2	Noah	M	31/40 anos	Educação	Operacional
3	Gael	M	31/40 anos	Educação	Tático
4	Ariel	M	41/50 anos	Educação	Operacional
5	Hanna	F	18/30 anos	Educação	Operacional

6	Maya	F	41/50 anos	Energia	Tático
7	Dáfne	F	18/30 anos	Alimentação	Operacional
8	Naomi	F	51/60 anos	Assistência Social	Tático
9	Serena	F	41/50 anos	Construção Civil	Operacional
10	Olivia	F	31/40 anos	Eventos	Tático
11	Aina	F	31/40 anos	Saúde	Tático
12	Dulce	F	18/30 anos	Jurídico	Tático
13	Luzia	F	18/30 anos	Bancário	Operacional
14	Joy	F	41/50 anos	Educação	Operacional
15	Mabel	F	51/60 anos	Educação	Tático
16	Amélie	F	31/40 anos	Call Center	Operacional

* Os nomes apresentados são pseudônimos, para preservar a identidade do entrevistado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A seleção dos participantes ocorreu por meio da rede de contatos do pesquisador e pela técnica de cadeia de referências, conhecida como *snowball sampling* ou “bola de neve”. De acordo com Baldin e Munhoz (2012), essa técnica permite que os primeiros participantes indiquem novos sujeitos, que, por sua vez, apontam outros, até que se atinja a saturação necessária para a consolidação da pesquisa. Assim, o método apresenta a vantagem de alcançar populações inicialmente ocultas, uma vez que é mais provável que um participante inicial conheça outros com características semelhantes às buscadas.

Nesse sentido, Baldin e Munhoz (2012) destacam que a técnica de *snowball* é especialmente útil em estudos relacionados a situações sociais.

Tendo em vista que nem todos os indivíduos têm percepção clara do que é o assédio e se, de fato, vivenciaram alguma forma dessa prática, o pesquisador buscou obter um panorama da situação vivida pelo entrevistado antes da realização da entrevista. Desse modo, aqueles indivíduos que apresentavam alguma característica indicativa de que haviam passado por situações de assédio eram convidados formalmente a participar da entrevista.

De acordo com Heloani e Barreto (2018) e Hirigoyen (2007), elencaram-se algumas características que poderiam ser indícios de que determinado profissional passou ou passa por situações abusivas no trabalho, tais como: (a) isolamento, silêncio excessivo e irritabilidade; (b) medo constante de errar ou de se manifestar; (c) ansiedade, estresse e crises de choro; (d) queda da autoestima; (e) sensação de culpa ou de incompetência; (f) redução do desempenho profissional; (g) aumento de faltas ou atrasos; (h) desmotivação ou pedidos de demissão ou transferência; (i) distúrbios do sono, cansaço extremo, exaustão e problemas gastrointestinais;

(j) agravamento de quadros de depressão; (k) relatos de humilhações e constrangimentos; (l) excesso de exigências incompatíveis com o cargo; (m) tratamento diferenciado por meio de ironias, ameaças e desqualificação (Heloani; Barreto, 2018, p. 38–39; Hirigoyen, 2007, p. 76–87).

Desse modo, os entrevistados que relatassem três ou mais fatores enquadrados nos itens citados anteriormente, eram convidados formalmente a participar da entrevista, o que facilitava sua execução e reduzia o retrabalho na composição dos relatos.

3.2 Método de Produção do *Corpus* da Pesquisa

Tendo em vista que as pesquisas dependem de dados que reflitam as experiências individuais em contextos específicos (Stake, 2011), o procedimento adotado para a coleta e produção dos dados foi a entrevista em profundidade, realizada de forma individual, presencial ou remota, por meio da plataforma Microsoft Teams, seguindo um roteiro de perguntas semiestruturadas, no período de 15 de agosto a 20 de setembro de 2025. Ressalta-se, portanto, que uma entrevista transcende o simples encontro entre duas pessoas, constituindo um procedimento destinado à investigação social aprofundada e à coleta sistemática de dados (Marconi e Lakatos, 2017).

Foram realizadas oficialmente dezessete entrevistas, embora uma tenha sido inutilizada por estar fora dos parâmetros abarcados pela pesquisa. Cada entrevista durou aproximadamente de cinquenta minutos, o que possibilitou alcançar a saturação teórica do tema. Utilizou-se o questionário semiestruturado (Apêndice C) para orientar a condução das entrevistas, que foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. O instrumento definiu os tópicos a serem abordados e permitiu a inclusão de conteúdos espontâneos surgidos das percepções e sentimentos dos participantes. Assim, novas perguntas foram incorporadas quando necessário, enriquecendo a coleta de dados.

Os participantes foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE - Apêndice D), em conformidade com as normas do comitê de ética da instituição. Além disso, foi esclarecido que poderiam interromper ou desistir da entrevista a qualquer momento, por qualquer motivo.

As entrevistas foram organizadas em seções relativas às categorizações *a priori* estabelecidas no referencial teórico, conforme descrito mais adiante na Tabela 4. A primeira seção trata das condições de trabalho em que os entrevistados estão ou estavam submetidos, considerando a lente teórica da precarização. A segunda seção aborda a percepção do

entrevistado sobre sua chefia ou liderança. Na terceira seção, busca-se compreender se ocorreram e de que forma ocorreram situações abusivas no trabalho. Na quarta seção, o entrevistado é questionado sobre as relações de poder na instituição em que trabalha ou trabalhou. Posteriormente, na quinta seção, são abordadas questões relativas às percepções do entrevistado quanto à saúde mental. Por fim, na sexta e última seção, ainda sob a conceituação de saúde mental, os entrevistados são questionados sobre as estratégias de enfrentamento das situações abusivas em que estão ou estiveram inseridos.

Tabela 4 – Relação das perguntas do questionário às categorias *a priori*

Categorias <i>a Priori</i>	Perguntas do Questionário
Condições de Trabalho / Organização do Trabalho	Questões de 01 a 03
Chefia / Liderança	Questões de 04 a 07
Chefias Abusivas <i>Bad Leadership</i>	Questões de 08 a 11
Relações de Poder	Questões de 12 a 15
Saúde Mental	Questões de 16 a 22

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Vale ressaltar que a maior parte dos entrevistados não pertencem mais à instituição na qual sofreram o assédio, percebendo, portanto, uma limitação no trabalho; entrevistar pessoas que ainda estão sob as ações assediadoras ou que estão inseridos em uma organização agressiva. Alguns entrevistados se negaram a participar da entrevista por medo de represália da empresa ou por estarem com processo jurídico em tramitação sobre a instituição, ainda que declarado a ele(a) que havia um comprometimento ético, destacado pela TCLE, de não divulgação dos dados.

É importante ressaltar que o projeto desta dissertação foi submetido à avaliação e **aprovado** pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Afya Unigranrio (CAAE: 92714825.2.0000.5283), mediante registro na Plataforma Brasil, conforme normas vigentes para pesquisas envolvendo seres humanos.

3.3 Análise do *Corpus* da Pesquisa

Tratar o material é codificá-lo (Bardin, 2014a). A codificação corresponde à transformação dos dados em uma representação do conteúdo, compreendendo o recorte, com a escolha das unidades; a enumeração, com a escolha das regras de contagem; e a classificação e agregação, por meio da escolha das categorias. Para a autora, as categorias são rubricas, classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico.

Os dados coletados nas entrevistas foram integrados a observações provenientes da revisão de literatura. Entretanto, cabe ressaltar que, durante o tratamento dos resultados, outras categorias emergiram.

A metodologia utilizada para a análise do *Corpus* da pesquisa será a análise de conteúdo, conforme Bardin (2014a), partindo dos parâmetros do referencial teórico. Esse método de análise desenvolve-se em três etapas, estruturadas da seguinte forma:

- a. Fase de organização, ou pré-análise, que se divide em três momentos: escolha dos documentos a serem analisados, formulação dos pressupostos de pesquisa e dos objetivos, bem como a elaboração dos “indicadores que fundamentem a interpretação final” (Bardin, 2014a, p. 121);
- b. A exploração do material, que iniciará a partir da “codificação, decomposição ou enumeração em função de regras previamente formuladas” (Bardin, 2014a, p. 127);
- c. Por fim, realiza-se o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, quando os resultados brutos são refinados e tratados para se tornarem significativos e válidos (Bardin, 2014a, p. 127).

A partir da proposta de Bardin (2014a), a princípio, os resultados serão categorizados por meio das categorias que orientam esta pesquisa, conforme é ilustrado nas Tabelas 5, 6 e 7.

Tabela 5 – Categorias *a priori* que baseiam esta pesquisa.

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
<p style="text-align: center;">Condições de Trabalho / Organização do Trabalho</p>	<p>As condições de trabalho contemporâneas, ao tratar do curto prazo na execução das tarefas, não permite que as pessoas desenvolvam narrativas coerentes para suas vidas, ou seja, há uma quebra no sentido do trabalho na vida dos indivíduos. (Antunes, 2020).</p> <p>A precarização do trabalho é uma ferramenta afinada ao modelo neoliberal econômico, visto que este modelo intervém nas dimensões produtoras de conflito, tendo em vista a sobreposição dos interesses empresariais e</p>

	capitalistas, sobre a força de trabalho (Safatle, 2022).
Liderança	<p>Para Yukl (2006), a liderança pode ser definida a partir de traços de personalidade, comportamentos, influência exercida sobre outras pessoas, padrões de interação interpessoal, papéis exercidos e autoridade mediante uma posição formal em qualquer organização.</p> <p>O papel do líder é importante em todo o processo administrativo e relacional, pois ele tem o poder de influenciar pessoas e cativá-las. Desta forma é possível alcançar grandes resultados em benefício de causas comuns (John; Azambuja, 2020)</p>
Chefias Abusivas <i>Bad Leadership</i>	<p>Kellerman (2004) e Ciulla (2004) descrevem <i>bad leadership</i> em duas categorias principais: a ineficaz (líderes incompetentes e rígidos) e a antiética (líderes destemperados, insensíveis, corruptos, insulares e perversos).</p> <p>O chefe não visa o melhor de sua equipe; procura apresentar-se irritado para assim intimidar a sua equipe; não escuta a opinião dos seus colaboradores, ou seja, subordinados; sempre está à procura de defeitos de um colaborador, para assim, demonstrar aos outros a sua autoridade; consegue apenas ver as falhas, para ele não existe profissional que o supere e que tenha qualidade. Aquele que é chefe impõe suas ideias movido pela autoridade, que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não do comandante (aquele que comanda). (Panzenhagen; Nez, 2012, p. 3).</p> <p>Assad (2017) conceitua a liderança tóxica como todo tipo de má liderança que é capaz de gerar toxinas e que cause qualquer tipo de dor, seja ela psicológica ou mesmo física.</p> <p>Segundo Abelha <i>et al.</i> (2020) ao líder ineficaz faltam capacidades e habilidades necessárias para suas decisões. Enquanto o antiético ou imoral é aquele que apresenta padrões de comportamento que são opostos às virtudes pessoais e não praticam a liderança para um bem comum.</p>
Relações de Poder nas Organizações	<p>Para Clegg, Hardy e Nord (2001), o poder tem sido visto tipicamente como a habilidade de fazer os outros fazerem o que você quer que seja feito, se necessário contra a própria vontade deles.</p> <p>Carvalho e Vieira (20074), afirmam que a autoridade atribuída a cada cargo, na estrutura formal da organização, é um elemento indispensável nas relações de poder que se estabelecem no arcabouço organizacional. A autoridade é exercida de acordo com os determinantes de poder dos quais</p>

	<p>ela emana.</p> <p>Bourdier (2002) afirma que o poder não é somente uma questão de imposição através da coerção, e através do que traria pelo conceito de poder simbólico, ele se manifesta através de um sistema onde essa dominação ocorre através da aceitação natural [...] em um contexto que reconhecido como legítimo para os dominados.</p> <p>“O poder é então concebido como uma força mobilizadora e definido como capacidade de afetar os resultados organizacionais. Na prática qualquer pessoa possui o direito de ter poder, estando dentro ou fora da organização, desde que tenha competência para consegui-lo e exercê-lo” (Paz, 1996, p. 145).</p> <p>“O jogo do poder na organização poderia caracterizar-se tanto por reciprocidade, ou seja, o ganho de poder numa esfera de recompensa a perda de poder em outra, como por relações de dependência como controle de recursos, habilidade técnica, corpo de conhecimento crítico, prerrogativas legais e acesso aos poderosos que controlam as condições anteriores, condições estas que constituem a base de poder” (Paz, 1996, p. 144).</p>
<p>Saúde Mental no Trabalho</p>	<p>O Ministério do Trabalho em Emprego (2025) traz à luz dados divulgados em 2022, pela Organização Internacional do trabalho (OIT) e pela Organização Mundial de Saúde (OMS), onde se constatou que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos devido à depressão e à ansiedade, causando um prejuízo de um trilhão de dólares à economia global (Brasil, 2025).</p> <p>A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2001 <i>apud</i> Alcântara; Vieira; Alves, 2022), conceitua em seus relatórios um conceito de saúde mental compreendido por “[...] um estado de bem-estar no qual um indivíduo perceba as suas próprias capacidades, possa lidar com as tensões normais da vida, possa trabalhar de forma produtiva e frutífera e possa contribuir para a sociedade”. A própria OMS também conceitua “bem-estar” como “completo bem-estar físico, psíquico e social”.</p> <p>Vasconcelos e Faria (2008) discorrem que atualmente, “as práticas de Saúde Mental nas organizações coexistem com uma pressão por produtividade crescente, num ambiente extremamente competitivo, no qual o indivíduo deve estar sempre pronto para mudar e se adaptar às demandas do mercado”.</p> <p>Riscos psicossociais no trabalho decorrem de problemas na concepção, na organização e na gestão do trabalho, podendo gerar vários efeitos à saúde do trabalhador em nível</p>

psicológico, físico e social, como por exemplo o desencadeamento ou agravamento de estresse no trabalho, esgotamento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e depressão, entre outros (Brasil, 2025).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Tabela 6 – Categorias *a priori* e suas Definições Operacionais.

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
<p>Condições de Trabalho / Organização do trabalho</p>	<p>Verificar como as condições e organização do trabalho, operacionalizada pela insegurança, instabilidade, perda dos direitos trabalhistas, redução de salários, ausência de proteção social e enfraquecimento da organização coletiva dos trabalhadores, favorece as práticas dos maus líderes, assim como a sujeição do colaborador às situações laborais precarizadas.</p>
<p>Liderança</p>	<p>Compreender como a liderança cria um laço interpessoal entre os líderes e os liderados, operando um exercício de influência interpessoal a fim de alcançar um objetivo, proporcionando desta forma um estado de subordinação.</p>
<p>Chefias Abusivas <i>Bad Leadership</i></p>	<p>Investigar o que podem ser consideradas chefias abusivas e como ela se operacionaliza através de humilhação, narcisismo, padrões de dominação, controle excessivo, exploração emocional, partindo das premissas do lado sombrio do carisma, supervisão abusiva, microgerencialismo, o narcisismo destrutivo e a perversão do caráter.</p>
<p>Relações de Poder nas Organizações</p>	<p>Analisar até que ponto as interações de poder nas organizações são uma força mobilizadora para ações abusivas e para a submissão perniciososa aos chefes e políticas institucionais. Também busca compreender como essas relações de poder afetam o bem-estar psicossocial do trabalhador.</p>
<p>Saúde Mental no Trabalho</p>	<p>Investigar de que maneira a saúde mental do trabalhador impacta em seu bom desenvolvimento profissional e social, considerando também os riscos psicossociais do ambiente de trabalho e das relações com as más lideranças, identificando os possíveis transtornos mentais causados nos profissionais e suas estratégias de defesa e enfrentamento, seja mental ou físico.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Tabela 7 – Categorias *a priori* e suas Referências Teóricas.

CATEGORIAS	REFERENCIAL TEÓRICO
<p style="text-align: center;">Condições de Trabalho / Organização do Trabalho</p>	<p>ANTUNES, R. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo, Sp: Boitempo, 2020.</p> <p>ANTUNES, R. ARIAS, A... [et. al] (orgs.). Icebergs à deriva: o trabalho nas plataformas digitais. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2023.</p> <p>SAFATLE, V.; DA SILVA JUNIOR, N.; DUNKER, C. Neoliberalismo : como gestão do sofrimento psíquico. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2020.</p>
<p style="text-align: center;">Liderança</p>	<p>YUKL, G. Leadership in organizations. 6.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.</p> <p>PANZENHAGEN, L. M.; NEZ, E. Chefia e Liderança na Gestão Pública: Algumas Reflexões. Gestão em Foco, v. 5, p. 1–13, mar. 2012.</p> <p>JOHN, M. N.; AZAMBUJA, L. M. B. O processo evolutivo da liderança. Faculdade Sant'Ana em Revista v. 4, p. 225-236, Ponta Grossa, 2020.</p>
<p style="text-align: center;">Chefias Abusivas <i>Bad Leadership</i></p>	<p>ABELHA, D. M.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NIEMEYER, J. R. L.; VILLAS BOAS, O. T. O lado sombrio da força: a má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações. Revista Economia & Gestão, v. 20, n. 55, p. 38–57, 2020.</p> <p>ASSAD, A. Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.</p> <p>CIULLA, J. B. What is Good Leadership? Leadership Magazine, John F. Kennedy School of Government for Public Leadership, Harvard University: Forthcoming, 2004.</p> <p>KELLERMAN, B. Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters. Boston: Harvard Business School Press, 2004.</p> <p>LIPMAN-BLUMEN, Jean. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. Leader to Leader, v. 2005, n. 36, p. 29, 2005.</p>
<p style="text-align: center;">Relações de Poder nas Organizações</p>	<p>CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.</p>

	<p>CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. O poder nas organizações: coleção debates em administração. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.</p> <p>BOURDIEU, P. O poder simbólico. 16ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.</p> <p>PAZ, M. G. T. D. A Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. IN: TAMAYO, A.; BORGESANDRADE, J. E.; CODO, W. (Eds.). Trabalho, organizações e cultura. Brasília : ANPEPP, 1996. 1. v.</p> <p>VARGAS, M. R. M.. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 3, p. 89–107, set. 1998.</p>
<p style="text-align: center;">Saúde Mental no Trabalho</p>	<p>BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. NR-1 (GRO) Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. Brasília, 2025.</p> <p>ALCÂNTARA, V. P.; VIEIRA, C. A. L.; ALVES, S. V. Perspectivas acerca do conceito de saúde mental: análise das produções científicas brasileiras, Ciência & Saúde Coletiva, v. 27, n. 1, p. 351–361, 2022.</p> <p>Organização Mundial da Saúde (OMS). Classificação internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde: ICDH-2. Genebra: OMS, 2001.</p> <p>VASCONCELOS, A. DE .; FARIA, J. H. DE. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. Psicologia & Sociedade, v. 20, n. 3, p. 453–464, set. 2008.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Complementando o estudo de análise de conteúdo de Bardin (2014a), utilizou-se o método de análise das práticas discursivas, proposto por Spink (2013), deslocando o olhar para a linguagem em uso como ação social. Esse enfoque evidencia o discurso tanto como reflexo da realidade quanto como prática de produção de sentidos, posicionamentos diante de situações específicas e identidades no contexto em que ocorrem. Dessa forma, foi possível observar como os participantes puderam ser observados como se posicionam diante de uma situação, negociam significados, utilizam repertórios interpretativos e constroem versões da realidade no ato de falar.

Deste modo, o modelo de análise de Bardin (2014a), articulado ao modelo de análise de Spink (2013), da perspectiva das práticas discursivas, permitiu aprofundar a interpretação dos dados. Enquanto a análise de conteúdo identifica as categorias, a análise das práticas discursivas demonstra como os sentidos são produzidos e interpelados no interior dessas categorias. Além

disso, possibilitam contextualizar o discurso, evidenciando o caráter situado e interativo da fala, e aproveitam a dimensão performática da linguagem para gerar sentido ao discurso (Spink, 2013). Também ampliam a multiplicidade de sentidos de uma palavra ou locução, valorizando contradições, rupturas e múltiplas versões que emergem no diálogo, e dão visualidade ao processo, destacando que a interpretação não é apenas um resultado final, mas uma construção contínua, transacionada entre pesquisador e material coletado (Praxedes, 2021).

Para tal construção, utilizou-se o mapa e associações de ideias, a fim de sistematizar o processo de análise das práticas discursivas “em busca dos aspectos formais da construção linguística, dos repertórios utilizados nessa construção e da dialogia implícita na produção de sentido” (Spink, 2013, p. 84). Desse modo,

a construção dos mapas inicia-se pela definição de categorias gerais, de natureza temática, que refletem sobretudo os objetivos da pesquisa. Nesse primeiro momento, constituem formas de visualização das dimensões teóricas. Busca-se organizar os conteúdos a partir dessas categorias – a exemplo das análises de conteúdo – mas procura-se preservar a sequência das falas (evitando, dessa forma descontextualizar os conteúdos) e identificar os processos de interanimação dialógica a partir da esquematização visual da entrevista como um todo (ou de trechos selecionados da entrevista). Para a consecução desse objetivo o diálogo é mantido intacto – sem fragmentação –, apenas sendo deslocado para as colunas previamente definidas em função dos objetivos da pesquisa (Spink, 2013, p. 84).

Percebe-se, deste modo, que a análise de conteúdo é uma construção social, levando em consideração alguma realidade (Bauer e Gaskell, 2002). A análise de conteúdo, portanto, apresenta um discurso elaborado sobre qualidade, preocupando-se com a fidedignidade e a validade do que é descrito. Os autores destacam também que a coerência e transparência dos dados contribuem para uma boa prática de análise de conteúdo, ilustrando que “uma codificação simplificada pode permitir resultados fidedignos, mas pouca informação. Por outro lado, uma alta fidedignidade é difícil de ser conseguida para uma codificação complexa” (Bauer; Gaskell, 2002, p.209).

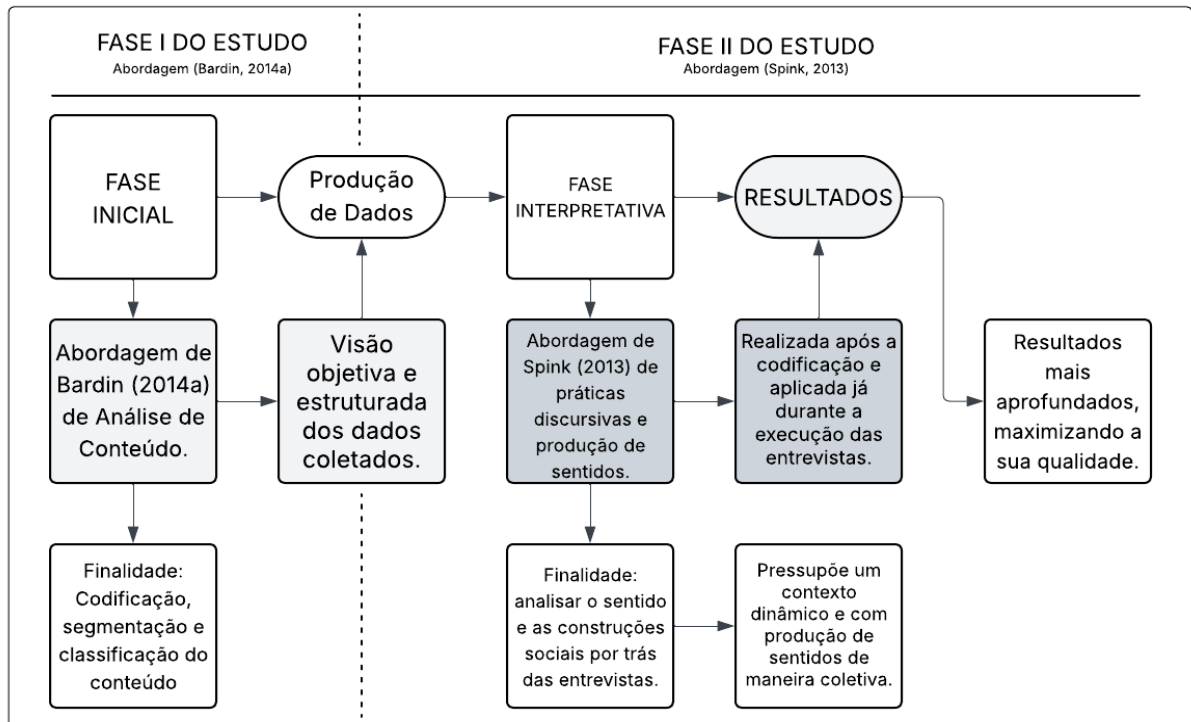
Deste modo, Bardin (2014) oferece a base para estabilizar e organizar os dados, garantindo confiabilidade e exatidão, enquanto Spink (2013) amplia o olhar para as dimensões sociais e construcionistas do conhecimento, promovendo uma interpretação crítica e situacional (Praxedes, 2021).

A análise da pesquisa, portanto, se dará a partir das seguintes etapas:

I – **Fase inicial:** utiliza-se a abordagem de Bardin (2014a) para realizar a pré-análise, organização e categorização sistemática dos dados. Neste ponto, a pesquisa ganha rigor metodológico por meio de um procedimento efetivo de codificação, segmentação e classificação do conteúdo, o que permite uma visão objetiva e estruturada dos dados coletados.

II – **Fase interpretativa:** após a categorização, aplica-se a abordagem de Spink (2013) para analisar as práticas discursivas e as construções sociais por trás dos textos. A interpretação parte de um contexto dinâmico, considerando os sentidos produzidos coletivamente e aprofundando o fenômeno estudado.

Figura 2 – Execução da Análise dos Dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), a partir dos conceitos de Bardin (2014a) e Spink (2013).

Ao aplicar as metodologias de Bardin (2014a) e Spink (2013) de forma complementar em uma pesquisa, integra-se o rigor estrutural da análise de conteúdo de Bardin à abordagem construcionista e interpretativa de Spink, criando uma análise mais profunda e multifacetada (Praxedes, 2021). Esse processo pode maximizar a qualidade dos resultados.

Os resultados obtidos como corpus da pesquisa foram categorizados com o suporte do software ATLAS TI, levando em consideração que a sua utilização reduziria a sobrecarga das demais tarefas operacionais e possibilitaria ao pesquisador concentrar-se nas descobertas e teorizações (Bandeira-de-Mello; Cunha, 2002).

Cantero (2014), estabelece algumas vantagens do uso do ATLAS TI, como, por exemplo, incorporar dados sequencialmente, sem a necessidade de realizar toda a coleta de dados para iniciar o tratamento; possibilita a incorporação de diferentes tipos de dados; agiliza a gestão da pesquisa e permite o trabalho simultâneo de diferentes pesquisadores.

Embora os sistemas sejam úteis, Bauer e Gaskell (2002) afirmam que eles são incapazes

de substituir a interpretação e a codificação humanas, pois a análise de conteúdo um ato interpretativo cujas regras não podem ser plenamente implementadas por um computador, já que a máquina não julga de forma complexa.

Com isso, o ATLAS TI é apenas um facilitador, trazendo mais agilidade ao processo de pesquisa e deixando a interpretação e as discussões sob a análise do pesquisador.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A partir das análises das entrevistas e das discussões realizadas, esta pesquisa buscou compreender com mais profundidade a forma com que situações abusivas no trabalho como o assédio poderiam afetar a saúde mental do trabalhador, assim como no seu adoecimento físico e mental. Dessa forma, pretendeu-se oportunizar o aprofundamento dos estudos sobre as formas que este adoecimento prejudica a trajetória profissional, social e emocional do trabalhador.

Outro aspecto relevante que foi analisado, foram os comportamentos de enfrentamento e defesa que os trabalhadores desenvolvem para lidar com situações de assédio, dentre outras formas de situações abusivas no ambiente de trabalho, bem como foram observados quais métodos que esses trabalhadores utilizaram para romper laços de dependência financeira e emocional com empresas que mantinham esse relacionamento abusivo.

Deste modo, foi possível perceber que as situações abusivas são construtos que envolvem por um lado (A) políticas da organização (B) relações interpessoais (C) comportamento organizacional; e por outro lado (D) trabalhadores em condição de subordinação, onde A e B favorecem a ação de C, prejudicando D, que elaboram estratégias de enfrentamento para combater as ações abusivas, e quando não alcançam êxito, a única saída é a fuga, relatada através das demissões e abandono do trabalho.

O esquema ilustrado na Figura 3 a seguir, explicita esse relacionamento:

I – As políticas institucionais influenciam a cultura organizacional.

II – A cultura organizacional transaciona com os indivíduos através das relações interpessoais.

III – O comportamento organizacional normaliza as ações e políticas difundidas pela cultura organizacional.

IV – Os trabalhadores em situação de subordinação, quando inseridos em uma cultura organizacional abusiva, buscam meios para se defenderem.

V – Quando as estratégias de defesa e enfrentamento são efetivas, os trabalhadores conseguem meios para conviver e lidar com as situações abusivas, ou mudam a realidade organizacional.

VI – Quando as estratégias de enfrentamento não são efetivas eles optam pela fuga; a fuga é configurada por mudanças de setor, pedidos de demissão, afastamento por questões de saúde física ou mental.

Figura 3 – Diagrama de Relacionamento Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), a partir dos dados gerados pelas entrevistas

4.1 Principais desafios e limitações da pesquisa

Devido ao curto tempo para a elaboração da pesquisa, ela limitou-se aos trabalhadores de cargos tático e operacional, não permitindo um olhar mais aprofundado sobre a própria organização e cargos de alta gestão, nem sobre como esses profissionais poderiam compreender o assédio e situações abusivas no trabalho e, posteriormente, elaborar contraposições de discursos.

O principal desafio na elaboração desta pesquisa foi o medo de retaliação por parte dos entrevistados, configurando-se como o maior obstáculo ao evidenciar esses indivíduos como sujeitos principais. Esse receio afetou diretamente a disponibilidade de algumas pessoas que poderiam ter contribuído de forma significativa para o trabalho.

Com isso, trabalhadores que vivenciam situações de abuso temem perder o emprego ou sofrer represálias veladas ou explícitas, como isolamento, perda de emprego, perda de funções ou oportunidades de crescimento, caso a sua identidade seja revelada, mesmo estando cientes do compromisso ético da pesquisa e da assinatura do TCLE.

Destarte, esse medo pode levar à subnotificação dos casos, ao silenciamento ou à distorção dos relatos, comprometendo a riqueza e a fidedignidade dos dados coletados. Para o pesquisador, esse desafio impôs a necessidade de adotar estratégias rigorosas de confidencialidade e segurança, como criptografia dos dados, proteção dos aparelhos onde os depoimentos foram gravados e, a todo momento, o constante reforço de sua conduta ética.

Outro desafio foi conduzir a entrevista de modo a evitar desconforto ao participante, considerando os gatilhos que as perguntas poderiam provocar, dada a sensibilidade do tema abordado pela pesquisa. Algumas pessoas se recusaram a respondê-la por ainda se sentirem

incomodadas ao relembrar certos acontecimentos de sua vida profissional. Diante disso, o pesquisador precisou criar um clima acolhedor e ameno para que o questionário fosse respondido sem causar dano ao participante.

Para isso, foi importante realizar entrevistas-teste para adequar as perguntas à realidade dos entrevistados, bem como preparar o entrevistador para elaborar um discurso mais confortável para quem fosse questionado.

4.2 Análise dos dados produzidos

A análise dos resultados desta pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão das diferentes nuances presentes nas falas dos participantes. Para isso, empregou-se a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2014a), a qual possibilitou uma interpretação sistemática e categorizada das entrevistas. De forma complementar, adotou-se a análise das práticas discursivas, conforme Spink (2013), que permite apreender os sentidos e as estratégias subjacentes aos discursos produzidos. Essa combinação metodológica buscou aprofundar a compreensão dos dados, evidenciando aspectos subjetivos e contextuais inerentes às práticas discursivas dos indivíduos entrevistados.

4.2.1 Dimensão institucional das práticas abusivas

Para discorrer sobre situações abusivas no ambiente de trabalho, é necessário compreender o papel das políticas institucionais na contextualização e na criação de cenários que favoreçam o mal-estar, o adoecimento e o assédio. A existência de um contexto que legitime ações interpessoais abusivas faz com que pessoas em posições hierárquicas superiores, enquanto representantes dessas organizações e de suas políticas, sejam rotuladas como chefes abusivos.

Esses indivíduos agem dessa forma por estarem inseridos em contextos que favorecem tais práticas. Isso não anula comportamentos desviantes por parte das chefias, mas funciona como um agravante, colocando o subordinado em uma situação desfavorável.

Neste sentido, a política de precarização exposta por Antunes (2005) reforça esse caráter institucional nas ações abusivas sobre os trabalhadores subordinados ao modelo de trabalho, no qual os processos de dominação, que mesclam insegurança, incerteza, sujeição, competição, proliferação de desconfiança e do individualismo, sequestro do tempo e da subjetividade, moldam a operacionalização dessas ações abusivas. Como exposto pela entrevistada Aina:

Eu não tinha uma carga horária fixa, não recebia hora extra, e fazia muitas horas além do necessário. Eles colocaram como se fosse um banco de horas, mas era um banco de horas subjetivo, porque eu não conseguia tirar essas horas. Eu ficava com elas acumuladas. Depois, me deram uma flexibilização no horário, onde eu poderia chegar mais tarde, mas o que também não compensou, porque meu horário de chegada passou a ser 6h11min, só que eu passei a sair às 9h da noite, às 10h. Ou seja, não havia horário.

O mesmo acontecia com as férias: a gente assinava as férias, mas eu não podia gozar dos dias. Esses dias eram contados nesse eterno banco de horas que nunca era sanado. Além disso, eu tinha que estar à disposição o tempo todo, sem que isso fosse adicionado à minha remuneração. Eu atendia demandas telefônicas de todos os setores, das coordenações, de funcionários e da própria direção. Basicamente, quando eu não estava na instituição, eu estava pelo menos 10 a 12 horas do meu dia no telefone com ela de alguma forma.

O lema deles era: "Precisamos entregar indicadores, não importa o que vai acontecer." Eles não jogavam muito bem para nenhum tipo de bem-estar ou remuneração de funcionário, e isso era motivo de ameaça de demissão. (Entrevistada Aina)

A entrevistada trabalhava em uma empresa do ramo da saúde, onde suas chefias recebiam demandas abusivas para a execução de tarefas baseadas em metas excessivas. É visível que a empresa realizava um falso discurso de fornecer horário flexível ao funcionário para ele acreditar que poderia ter liberdade de escolha em que horário fosse melhor para executar suas atividades, entretanto a partir do relato de Aina, foi possível perceber que os funcionários subordinados a tais políticas caíam em uma armadilha e acabavam se sentindo na responsabilidade de contribuir ao máximo. Dessa forma, no início ela começou a se enxergar como um fator de sucesso e bons indicadores para a empresa, entretanto, posteriormente ela foi percebendo que não havia retorno sobre suas longas permanências na instituição e no acúmulo de trabalho e tarefas.

Percebe-se, no discurso da entrevistada, a sobrecarga a que era submetida e o impacto emocional dessa situação. Também é possível observar uma natureza sistêmica nos episódios narrados, validando o enquadramento teórico de Antunes (2021), que destaca as condições de trabalho contemporâneas como marcadas pela execução acelerada de tarefas e pela sobrecarga de atividades, o que impede que as pessoas desenvolvam narrativas consistentes para suas vidas. Isso gera desvalorização laboral, fragiliza a separação entre tempo de trabalho e tempo de vida e reforça a sensação de alienação. Tal dinâmica é ilustrada no relato da entrevistada Olívia:

Oli, pensando em como melhorar, em como mudar a situação, em como... tentar me adequar, deixar de ser quem eu sou para se tornar quem gostaria que eu fosse. [...] Eu passava basicamente 24 horas pensando no trabalho, em como melhorar a minha imagem, em como melhorar a situação, em como melhorar meu relacionamento com os colegas, em como recuperar esse relacionamento com elas, se é que tinha como. (Entrevistada Olívia)

A fim de sempre ser a melhor no seu setor, não por questão de ego ou destaque, mas para cumprir plenamente o que lhe era proposto nas rotinas laborais, Olívia acabou por deixar

absorver uma falsa ilusão de *status* por estar completamente envolvida com o seu trabalho. Ela trabalhava com execução de eventos e era interlocutora entre a empresa e o contratante, então se sentia pressionada em fazer um evento perfeito para não ser cobrada de nenhum dos lados, e percebe-se em seu discurso que quando ela de alguma forma falhava, era subjugada por todos os outros funcionários da empresa, principalmente quando ela menciona em “como melhorar a minha imagem, em como melhorar a situação, em como melhorar meu relacionamento com os colegas, em como recuperar esse relacionamento com elas”.

Desse modo ela passa a carregar a responsabilidade profissional para o ambiente pessoal, confundindo os objetivos organizacionais com os individuais e prejudicando suas relações extralaborais, mesmo que se espere uma separação saudável entre vida profissional e pessoal. Percebe-se que a entrevistada tenta adequar a sua personalidade ao estilo da empresa.

Eu acho que a partir do momento que você sai da sua casa e vai para o seu trabalho, você acaba fazendo planos para quando você sair, como estar com a sua família, fazer um passeio, ou algo que te faça relaxar um pouco. E eu fico virada no samurai quando falam assim, em cima da hora: "Ó, o expediente vai passar do horário." E aí eu fico para morrer, eu até choro de raiva. (Entrevistada Serena)

A fala de Serena reafirma a teoria de Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010), que descrevem a precarização como um processo multidimensional capaz de alterar a vida dentro e fora do trabalho. A vida pessoal do indivíduo vai se ajustando às expectativas do ambiente profissional.

As tarefas de Serena são altamente operacionais e, em diversos momentos, seu trabalho exige a execução de horas extras, pois envolve atividades ligadas à construção civil e também depende de outras empresas e de prazos externos para que os prazos internos sejam cumpridos. Desse modo, a cadeia de relações interpessoais e interorganizacionais causa transtornos quanto ao tempo dispendido no trabalho.

Sua realidade é marcada por uma rotina exaustiva, na qual ela é a única mulher entre as atividades exercidas. Isso também faz com que seus colegas a enxerguem de forma diferente, embora ela afirme não se sentir prejudicada por essa condição; ao menos é o que ela verbaliza. Ainda assim, é evidente que esse contexto gera estresse e indignação, principalmente em razão da falta de participação efetiva em algumas decisões das quais ela poderia estar presente.

Eu não me incomodo em ser a única mulher na obra, isso nunca foi um problema pra mim. O que chateia, às vezes, é a forma como algumas situações são conduzidas... executadas... principalmente porque parece que, por eu ser mulher, certas coisas podem ser decididas sem a necessidade de levar em conta o que eu penso, ou o que eu preciso. (Entrevistada Serena)

Durante as entrevistas, foi perceptível como a cultura organizacional pode se apoiar

também em um falso discurso de colaboração, gerando sentimentos que facilitam a manipulação do trabalhador para exceder seus próprios limites no trabalho. Quando esse discurso de colaboração se fragmenta e o funcionário passa a perceber a influência subjetiva exercida sobre ele para atender aos objetivos da empresa, surgem as represálias:

É a cultura da empresa pede que você faça as coisas que você não é pago para fazer certo e se você não é pago para fazer aquilo é uma cultura relacionado a Colaboração. Você não é um funcionário, você é um colaborador. Mas se você não fizer, ou se você falar hoje eu não posso fazer isso, você sofre tipo de represália. Algum tipo de ameaça, ou alguma coisinha é falada. Então esse tipo de coisa vem acontecendo. (Entrevistado Gael)

No início, foi paixão, amor à primeira vista, a gente se dava muito bem. [...] mas com o passar do tempo, eu fui descobrindo que não passava de manipulação, uma pessoa que era muito manipuladora. E aí as máscaras foram caindo e a minha ficha foi caindo junto. (Entrevistada Olívia)

Inicialmente ele queria uma coisa relacionada a uma amizade. Tipo, vamos ser amigo dos funcionários. Então ele fazia esse jogo, uma espécie de manipulação. Eu te dou, mas você tem que me dar... Então, ele ficava num jogo de cintura ali de... Olha, mas pô, eu tô fazendo isso por você, por que você não vai fazer isso por mim? Nós somos colaboradores, nós não somos funcionários, precisamos nos ajudar como equipe, mesmo que você não seja pago. (Entrevistado Gael)

Eu batia 12% de meta. Ela me cobrava bater 10% porque eu precisava ajudar a equipe porque a equipe não estava batendo a meta. Então isso foi juntando, foi juntando e acabou sendo muito abusivo, porque eu tinha que fazer o meu trabalho e me esforçar para fazer o de quem não fazia, sendo que ela como supervisora deveria orientar essas pessoas para que as pessoas conseguissem bater a mesma meta ou até melhor. (Entrevistada Amélie)

Gael é professor e coordenador e demonstra claro descontentamento ao relatar que, quando a empresa desejava que ele executasse bem determinada tarefa, utilizava um discurso de parceria para criar uma sensação momentânea de bem-estar, levando-o, assim, a realizá-la de bom grado. Contudo, quando surgia alguma controvérsia na execução, ele era isolado; o discurso de parceria se encerrava e davam lugar às ameaças.

Esse contexto de colaboração e amizade frágeis também é perceptível nos discursos de Olívia e Amélie; o ambiente se apresenta como amigável apenas enquanto o funcionário consegue cumprir as metas estabelecidas. À medida que o trabalhador se sente confortável, a empresa intensifica as cobranças, promovendo desgaste progressivo, até que ele se sinta incapaz de continuar a atender às exigências, passando, então, a ocupar o papel de vilão da narrativa.

Sob a lente da organização do trabalho precarizada e da sobrecarga de tarefas, a entrevistada Dulce descreve a multiplicidade de funções que precisava desempenhar sob ameaça de punição:

No escritório anterior eu fazia de tudo: audiências, atendimento ao cliente, arrumar o chão, fazer café, limpar banheiro e ainda elaborar peças e processos. Era uma carga

de trabalho enorme, sem divisão clara de funções, e qualquer erro era colocado na conta dos advogados, que sempre se diziam certos. (Entrevistada Dulce)

Dulce trabalhava em um escritório de advocacia que, pela própria natureza da atividade, configura-se como um ambiente desgastante. Ela não era advogada, mas atuava na área administrativa dos serviços. Entretanto, era a única que detinha um conhecimento mais amplo sobre as atividades ali executadas, o que fez com que lhe fossem atribuídas responsabilidades maiores, embora não fosse remunerada para isso. Sua subjetividade foi, assim, redesenhada de modo que passasse a se sentir igualmente responsável pelo sucesso ou insucesso dos processos nos quais os advogados estavam envolvidos.

Eles me faziam crer que eu também era parte da sua vitória quando ganhavam um processo, mas também me faziam se sentir a pior pessoa do mundo quando perdiam. No princípio isso não me afetava, até porque eu sabia do meu lugar, mas aos poucos isso foi incomodando, principalmente quando as derrotas que eles sofriam eram maiores do que as vitórias. (Entrevistada Dulce)

Essa tensão contínua, presente em ambientes estruturados sob o gerencialismo, molda a subjetividade do trabalhador, promovendo competitividade excessiva e autogestão ilimitada. Segundo Gaulejac (2021), o trabalhador passa a se cobrar, transferindo a responsabilidade da chefia para si, como relatam os entrevistados Félix e Olívia.

Então isso por si só já gerava uma pressão, porque se a gente não vendesse, não performasse, o salário ficava bem menor, os benefícios eram bem menores também, não era benefício de banco, no final a gente era contratado pela empresa Y, que fazia parte do conglomerado que geria o banco, só que era empresa de telemarketing deles, só que a gente entrava no computador, era só “Banco X”, tudo “Banco X”, todo o sistema é com o rótulo do “Banco X”, a gente só estava recebendo como não um banco, para eles pagarem menos e tudo mais. (Entrevistado Félix)

Eu mesma me fazia pressão porque eu ganhava de acordo com aquilo que eu vendia. Então eu mesma me cobrava, eu mesma corria atrás. Na verdade, eu é que botava pressão na empresa. [...] E os sócios, o que eles viam, o que eles vêem, no final das contas, são os lucros. (Entrevistada Olívia)

No relato de Félix, evidencia-se o que Gaulejac (2021) e Antunes (2023) permite compreender como formas contemporâneas de organização do trabalho e como elas geram pressão, precarização e a internalização da lógica do desempenho, ainda que vividas de maneira distintas pelos dois sujeitos entrevistados.

A fala de Félix mobiliza repertório de injustiça, pressão e desigualdade institucional, revelando como os sentidos do trabalho são construídos a partir da experiência cotidiana e das contradições organizacionais. A oposição de “ser o banco X” e “não ser tratado como o banco X” explicita uma prática discursiva que legitima a exploração por meio da desvalorização.

Já o discurso de Olívia articula repertórios de autogestão, mérito e responsabilização

individual, ainda corroborando com o discurso de Antunes (2023), que produzem sentidos adversos sobre o trabalho. Ao afirmar que “ela mesma se pressionava”, o discurso constrói uma posição subjetiva alinhada à lógica da organização, deixando escondida os interesses da organização e dos gestores, colocando sobre ela a responsabilidade integral do trabalho, naturalizando a sua intensificação e cobranças. A desvalorização profissional também aparece no seguinte trecho da entrevista de Luzia, que demonstra a disponibilidade permanente e despersonalização do trabalho, marcado pela ausência da previsibilidade e de controle da própria rotina laboral.

Eu era uma bucha deles, porque faltava alguém numa agência, envia ela. Não tem ninguém em tal lugar, coloca ela. Então, cada dia era um transtorno, porque eu não sabia onde eu ia trabalhar. Eu não sabia quanto tempo eu ficaria. Eu não sabia como seria o meu dia de trabalho, porque, como eu te falei, em cada agência nós temos aquela pessoa que vai nos olhar torto. (Entrevistada Luzia)

O termo que Luzia traz “eu era uma bucha deles” constitui um discurso potente, por meio do qual a entrevistada se posiciona como um elemento substituível e instrumentalizado pela empresa. Essa escolha lexical revela uma prática discursiva que naturaliza a lógica do uso do trabalhador como recurso descartável, reforçando com isso relações assimétricas de poder.

Luzia, ao mencionar que “em cada agência nós temos aquela pessoa que vai nos olhar torto”, introduz um repertório intrinsecamente ligado à vigilância, julgamento e hostilidade velada no ambiente de trabalho; no seu caso, fazendo parte da cultura e do comportamento organizacional. Sugerindo assim, instabilidade emocional e fazendo com que a trabalhadora tenha que lidar com constrangimento e desqualificação simbólica, atravessando seu cotidiano laboral. Esse discurso revela como algumas práticas organizacionais e relacionais se articulam para produzir sentidos disformes de trabalho, controle e vulnerabilidade.

Com isto, o trabalhador passa a ser considerado e reconhecido apenas na medida em que consegue atingir as metas estabelecidas e demonstrar rentabilidade para a organização, como evidenciado no relato de Félix ao afirmar que, caso não houvesse desempenho nas vendas, o salário e os benefícios eram reduzidos.

A pressão por resultados se materializa, portanto, não apenas como uma exigência abstrata, mas como um mecanismo concreto de controle e diferenciação, que impacta diretamente as condições de trabalho e a segurança financeira do trabalhador. Do mesmo modo, o discurso de Olívia explicita a internalização dessa lógica ao relatar que ela própria se cobrava e se pressionava em função do vínculo direto entre vendas e remuneração, assumindo para si a responsabilidade pelo desempenho esperado pela empresa. Esses trechos empíricos reforçam a lente teórica de Gaulejac (2021, p. 54), segundo a qual “a gestão comercial e a gestão dos

recursos humanos se dobram às exigências da gestão financeira”, evidenciando como a obsessão por resultados orienta tanto as práticas organizacionais quanto a construção subjetiva do trabalhador, que passa a medir seu próprio valor a partir da capacidade de gerar lucro.

Olha, não sei como você vai fazer. Você precisa se virar. Isso era uma das respostas que eu recebia. E a meta era abusiva. Era coisa assim: 'Olha, hoje, como Fulano e Fulano já fizeram tanto, o restante é por sua conta. Vambora que até tal hora eu quero isso aí na minha mesa.' Era basicamente assim. (Entrevistada Luzia)

Esse panorama de fragilidade social exposto pela precarização, além de desviar o caráter das chefias e dos subordinados, naturaliza a exploração abusiva dos trabalhadores e banaliza as injustiças sociais dentro e fora do trabalho. Como adverte Dejours (1999), isso aprofunda o processo de coisificação das relações humanas e das pessoas em si.

Eu pensava que só precisava, tinha que estar lá para trabalhar para conseguir o meu dinheiro, só isso. Então eu pensava: "Não posso sair desse trabalho, não vou fazer nada, vou ficar aguentando, suportando, porque eu preciso do dinheiro." É mais questão de necessidade mesmo. A sobrevivência está ali. Acontece um monte de coisa, mas eu tentava fingir que não via, que não escutava, e continuava trabalhando. (Entrevistada Dáfne)

O discurso da entrevistada Dáfne revela a construção de uma postura de resignação e silenciamento diante das adversidades vivenciadas no ambiente de trabalho, fortemente atravessada pela necessidade econômica. Ao afirmar que precisava “estar lá para trabalhar para conseguir o meu dinheiro”, a entrevistada traz um discurso centrado na sobrevivência, no qual o trabalho é reduzido à sua função instrumental de garantir renda, esvaziando outras dimensões como reconhecimento, dignidade ou realização pessoal.

A repetição de expressões como “tinha que”, “não posso sair” e “vou ficar aguentando” evidencia a percepção de ausência de escolha, produzindo um sentido de aprisionamento às condições impostas pela organização. Nesse contexto, o sofrimento é normalizado (Dejours, 2007) e incorporado como parte inevitável da experiência laboral, reforçando uma relação assimétrica de poder em que a trabalhadora se submete para garantir sua subsistência. A necessidade financeira opera, portanto, como um mecanismo de controle simbólico, que limita a possibilidade de enfrentamento ou ruptura.

Por fim, ao relatar que “tentava fingir que não via, que não escutava”, a entrevistada explicita estratégias discursivas de negação e invisibilização do sofrimento, utilizadas como forma de autoproteção. Esse silenciamento não elimina as práticas abusivas, mas contribui para sua manutenção, ao deslocar o enfrentamento do plano coletivo e institucional para o âmbito individual (Orlandi, 2012). Assim, o discurso de Dáfne evidencia como a precariedade material e a dependência econômica produzem sujeitos que, para sobreviver, aprendem a suportar e a

naturalizar situações de violência simbólica no trabalho.

Assim, o trabalhador deixa de ver sentido no trabalho. Permanece na empresa apenas por necessidade financeira, preso a situações abusivas que se tornam parte da realidade cotidiana. Essa objetificação reduz seus resultados, prejudica o sistema organizacional como um todo; o cliente não recebe um serviço satisfatório, o trabalhador perde motivação e os gestores recorrem a atitudes mais agressivas para manter o controle:

Eles visam lá que eles precisam fazer o procedimento deles, o trabalho deles. Então, se eles têm que ‘arrancar o seu braço’ pra poder bater a meta deles, eles vão ‘arrancar o seu braço’. E não veem que você sem braço não vai conseguir fazer a mesma coisa que você tem feito. Então se você não está conseguindo fazer algo construtivo agora, depois pior ainda, né? (Entrevistada Amélie)

Essa figura de linguagem de “arrancar o seu braço” quando Amélie discursa sobre as metas da empresa, ela traz a condição de coisificação do trabalhador e com ela a igual agressividade institucionalizada para a obtenção dos resultados esperados em detrimento da própria qualidade de vida do trabalhador na instituição em que se está inserido.

Essa maximização de metas por parte das organizações pode gerar um ambiente de trabalho severo, como aponta Sennett (2006), criando situações adversas e violentas, pervertendo o sentido de desenvolvimento e de participação que o trabalho deveria ter.

O tempo todo ela ficava meio que jogando na cara o que fazíamos. Em uma ocasião, chegou a chamar a equipe e alguns colegas de burro, o que tornava o ambiente insustentável. Eu me sentia constantemente pressionada e desvalorizada, sabendo que a qualquer momento poderíamos ser alvo de mais humilhações ou termos nossas capacidades questionadas publicamente. (Entrevistada Naomi).

O discurso de Naomi revela uma estratégia de deslegitimação dos trabalhadores utilizando os termos “burro” e “jogando na cara”. Criando uma cultura de medo e intimidação, podendo instaurar um regime de pressão permanente, onde a expectativa de novas humilhações passa a organizar a experiência cotidiana do trabalho.

Em suma, a política organizacional contribui ativamente para que situações abusivas ocorram nas empresas, tornando-se um dos pilares mais evidentes do desvio estrutural corporativo. Os relatos apresentados evidenciam a política de precarização descrita por Antunes (2005; 2021), que coisifica pessoas em nome da obsessão por resultados (Gaulejac, 2021).

Conseqüentemente, as situações abusivas deixam de ser apenas desvios individuais de conduta e passam a assumir uma lógica gerencial e estrutural, paradoxalmente, prejudicando a produtividade do trabalhador e pervertendo o sentido do trabalho, o que culmina em ambientes abusivos e de desumanização.

4.2.2 *Dimensões interpessoais e de poder nas relações abusivas*

As relações interpessoais são centrais para o cumprimento de políticas e normas nas organizações, visto que, por meio delas, as diretrizes institucionais ganham sentido e se materializam no cotidiano laboral. Regras e códigos de conduta são interpretados, negociados e aplicados diariamente nas interações entre trabalhadores e gestores, estabelecendo vínculos.

Quando esses vínculos são marcados por assimetrias excessivas de poder, autoritarismo ou manipulação, as práticas e políticas organizacionais podem ser esvaziadas de seu propósito de gerar sentido ao trabalhador (Heloani; Barreto, 2018). Assim, as relações interpessoais passam a funcionar como mediadoras entre a instituição e as práticas reais de trabalho.

Carvalho e Vieira (2007) concebem o poder como a capacidade de um indivíduo exercer controle sobre as ações de outro. Dessa forma, possuir poder significa deter atributos ou recursos que possibilitem essa influência. O poder, portanto, orienta comportamentos e decisões, conduzindo indivíduos a objetivos que nem sempre lhes são próprios, em função de interesses diversos.

As chefias costumam ser protagonistas dessas ações, embora também ocorram casos de assédio ascendente (Heloani; Barreto, 2018), quando o funcionário assedia o seu superior. Segundo a perspectiva teórica de Panzenhagen e Nez (2012), as chefias não visam ao melhor para sua equipe, como faz um líder. A figura do chefe impõe suas ideias movido pela autoridade e pelo poder inerente ao cargo hierárquico que ocupa, exercendo um papel de mandante.

Nesse contexto, o poder assume caráter de instrumento de influência, controle, direcionamento e ação política. Blau (1964, *apud* Hardy; Clegg; Nord, 2001), observa que é possível induzir o trabalho ou a obediência por meio da coerção, embora outras formas de poder atuem em conjunto, conforme destacam Carvalho e Vieira (2007). Entre essas, sobressaem a legitimidade, proveniente da autoridade formalmente constituída, e a especialização, entendida como a competência técnica do agente influenciador; fatores determinantes para a efetividade dos jogos de poder nas organizações.

Ela tinha muita força política dentro do setor, era uma pessoa politicamente muito forte, e ela era uma pessoa também de muita influência junto às outras pessoas, outras chefias, outras direções, porque ela procurava fazer o seguinte, né? Sempre tentar atender o que todo mundo tá pedindo. E aí, ao fazer esse atendimento, ela ganhava apoio pra poder todo mundo manter ela ali naquela posição. [...] porque eu comentava com ele, dividia com ele algumas coisas e falei, cara, a gente não... não consegue fazer nada, entendeu? Porque ela tem muito apoio aí interno para ela estar ali e as pessoas gostam dela desse jeito. Ela entrega, né? (Entrevistado Ariel)

No discurso de Ariel, é possível perceber termos fortemente associados ao campo do

poder e da força das relações interpessoais (política), nos quais sua liderança constrói uma imagem sustentada menos por critérios formais e mais por redes de influência e alianças internas. Expressões como “muita força política” e “muita influência” reiteram, por meio da repetição, a centralidade do poder simbólico e relacional exercido pela figura mencionada.

Ao afirmar que ela “procurava sempre atender ao que todo mundo estava pedindo”, o entrevistado associa seu trabalho à lógica da reciprocidade e da negociação política. O verbo “atender” aparece como uma estratégia de manutenção e consolidação do poder, pois, ao satisfazer as demandas de diferentes atores organizacionais, a liderança constrói uma base de apoio que legitima sua permanência, o acúmulo de poder e a validação de atitudes reconhecidamente abusivas.

A partir de seu poder instituído e perpetuado, ela passa a agir de forma coercitiva, uma vez que todo o ambiente organizacional já havia sido manipulado para seguir suas orientações. Dessa forma, passa também a atrair outras pessoas para agir da mesma maneira, contribuindo para o adoecimento do ambiente de trabalho.

E quando ela percebeu que seu poder era quase absoluto, utilizava desse discurso para poder atrair pessoas para o lado dela. Algumas vezes eu não sabia se ela queria poder para controlar os subordinados ou se ela queria poder justamente por ego ou para ter a sensação de estar por cima sempre. Mas quando ela se estabilizou no cargo, deu pra perceber que ela era egoísta, coercitiva, narcisista [...] ela utilizava do eu cargo, das suas atribuições para conseguir o que quisesse. E conseguia. (Entrevistado Ariel)

O poder coercitivo, entendido como aquele em que um indivíduo pune outro pelo descumprimento de exigências formalizadas na política organizacional (Carvalho; Vieira, 2007), configura-se como a forma mais facilmente perceptível de poder nas relações interpessoais nas organizações. Essa visibilidade decorre da presença de elementos concretos e observáveis, como assédio, agressões, deboche e o uso de tom de voz agressivo.

Esse estilo de poder fundamenta-se no conceito de *bad leadership* proposto por Kellerman (2004), segundo o qual as chefias que operam sob o discurso da coerção apresentam, em geral, características de ineficácia ou de conduta antiética. A ineficácia manifesta-se na falta de habilidade para conduzir adequadamente suas atividades ou na resistência em adaptar-se às mudanças, recorrendo, assim, à imposição de seus pontos de vista sobre a equipe:

Eles sempre achavam que podiam fazer tudo porque eram os chefes e pagavam um salário mísero. Nada do que falávamos valia, só a opinião deles importava. Preferiam os colegas que aceitavam todos calados. (Entrevistada Dulce).

Nesse relato de Dulce, observa-se o exercício do poder de forma autoritária e deslegitimadora, em que a posição hierárquica e o controle econômico são utilizados para

invalidar qualquer contestação. Segundo Kellerman (2004), *bad leaders* possuem comportamentos que desvalorizam sistematicamente seus seguidores, promovendo ambientes nos quais a obediência passiva é recompensada e a crítica é punida.

Ele tem que fazer do jeito dele. Tem que fazer do jeito dele e acabou. Se não fizer do jeito dele, ele fica bravo e daí começa a se alterar. Ele se alterava... ah... mas é que... "Eu que sou... eu que fico na cozinha... eu que sou o dono da cozinha..." e tal, falava assim. Eu já sabia que eu não ia ser ouvida, então por isso que eu fiquei quieta, porque eu não queria perder o emprego. (Entrevistada Dáfne)

Dáfne já explicita um padrão de chefia coercitiva, marcado pela centralização extrema das decisões e pela imposição da vontade da chefia. Constrói-se, assim, um sentido baseado no controle emocional e na intimidação, a partir do uso de termos como “tem que fazer do jeito dele” e “eu já sabia que não ia ser ouvida”, evidenciando o emprego de técnicas de submissão como estratégia de sobrevivência no trabalho.

Ela não sabia fazer as funções dela; parece que ela veio para a empresa por indicação... talvez uma pessoa próxima da gestora. Então ela me pedia para fazer para ela o que ela não conseguia fazer, sem me pagar a mais para isso. E quando eu não fazia o que ela mandava, ela arrumava algum tipo de problema que poderia sujar minha reputação; então eu dava um jeito e fazia... só pra ela ficar quieta. Era o meu que tava na reta. (Entrevistada Mabel)

Na fala de Mabel evidencia-se o uso ainda mais perverso do poder, combinado com a incompetência gerencial, favorecimento pessoal e coerção moral. A chefia descrita se apropria do trabalho da sua subordinada sem reconhecimento ou remuneração, recorrendo, sempre que necessário à ameaça velada de “sujar a reputação” como mecanismo de controle. Para Kellerman (2004), esse tipo de *bad leadership* se configura como antiética, por envolver abuso de autoridade, exploração do trabalho alheio e uso do medo para garantir conformidade. O fato de a entrevistada “dar um jeito e fazer” reforça a ideia de que a *bad leadership* se perpetua em sistemas nos quais o custo da resistência é maior do que o da submissão.

Enquanto ao modelo antiético, Kellerman (2004), expõe o tipo clássico de coerção, baseado na destemperança, na crueldade, na trapaça, na perversidade, naquele tipo de chefia que excede à norma preestabelecida, causando algum tipo de dano severo ao trabalhador subordinado a ele:

Inclusive, o setor de *compliance* divulgava informações pessoais feitas em ouvidorias internas. Quando algum funcionário fazia alguma reclamação anônima à ouvidoria, essa reclamação não permanecia anônima. Ela era exposta e colocada sob a direção. Com isso, as reclamações pararam de existir, e eles entraram com uma ouvidoria zerada dentro do indicador da prefeitura. Ou seja, as queixas cessaram porque os funcionários que insistiam eram desligados, demitidos, perseguidos ou, no caso de plantonistas em escala, eram colocados numa escala inviável. Eles procuravam saber onde eram os outros empregos e mudavam a escala para que o trabalho se tornasse

inviável. (Entrevistada Aina)

Este trecho da entrevistada Aina ainda denuncia a ineficiência dos sistemas de *Compliance* quando existe meios de controle políticos sobre ele. A divulgação das informações pessoais das denúncias à direção revela que o setor de compliance, em vez de atuar de forma independente, opera subordinado aos interesses da gestão.

Essa captura institucional faz com que o compliance deixe de cumprir sua função de mediação ética e passe a reforçar relações hierárquicas assimétricas, protegendo a organização e seus gestores em detrimento dos trabalhadores. Ou seja, quando são denunciadas pessoas que possuem determinado nível de poder, o *Compliance* não age de maneira efetiva, podendo, inclusive, gerar sensação de impotência, desmotivação e invalidação por parte do trabalhador, como descreve a entrevistada Hanna:

Eu fiquei arrasada, fiquei muito chateada, porque eu me senti invalidada, principalmente pela questão da hierarquia. Eu senti que eu fui deixada de canto por ter estar naquela base da hierarquia menor. Então eu me senti muito descredibilizada, não só pelo andamento da denúncia, não só pela fala desse meu chefe ter falado que era sigiloso, que ele não poderia me falar o que aconteceu, como também a postura, não só a dele, mas sim de outro coordenador, de ter me descredibilizado desde o momento que eu falei, com toda a certeza do mundo que eu iria denunciar. Então foi bem ruim, não gostei, e eu senti que não adiantou de nada, sabe? (Entrevistada Hanna)

A presente pesquisa conseguiu reunir ricas informações a respeito da coerção como uma relação abusiva de poder. Na qual os assédios, qualquer ação que degrade, humilhe ou controle os comportamentos, emoções e ações no ambiente de trabalho (Heloani; Barreto, 2018), em alguns momentos eram sutis.

Os discursos a seguir evidenciam essa sutileza de certos comportamentos abusivos, que se manifestam não por meio de ordens diretas ou agressões explícitas, mas pela naturalização de práticas coercitivas travestidas de informalidades e convivência:

É porque, como eu te falei, a gente trabalha por produção. Já teve situações de estarmos numa correria e rotina de trabalho muito intensas, e ele querer extrapolar o horário. A gente já tinha passado nosso horário de trabalho, que é até as 5, ficamos até as 6, depois ficamos até as 7. Isso foi uma coisa que ficou bem complicada. (Entrevistada Serena).

No relato de Serena, a extensão recorrente da jornada de trabalho é apresentada como decorrência da “correria” e da lógica produtiva, o que dilui a percepção de abuso ao enquadrá-lo como necessidade operacional.

E ele falava num tom de brincadeira, tipo assim, tu não vai tomar um chopp com a gente não, lembra que sou eu que pago o seu salário, sabe? (Entrevistado Félix)

Aí começava assim, ele ria, mas ele ria sim, mas tu viu os efeitos de tu não participar desse happy hour, sabe? As pessoas contando, e aí esse meu chefe falava, tu não tava? Tu perdeu o que foi falado lá, sabe? Tu perdeu quais são os próximos passos, o que

vai acontecer pra gente? Eu via que quem ficava nesse happy hour conversando tinha informações e privilégios de indicação. (Entrevistado Félix)

Na fala de Félix, o tom de “brincadeira” e riso funcionam como estratégias discursivas de suavização do assédio, ao mesmo tempo em que explicitam relações de poder, como na lembrança de que o chefe “paga o salário”. A exigência velada de participação em *happy hours* como condição para acesso à informação, reconhecimento e até insegurança salarial revela um mecanismo de controle simbólico, onde a exclusão social se converte em prejuízo profissional.

Tinha essa coisa e aí ele jogava ele fala assim tá então vem beber aqui comigo então fica aqui depois no Happy hour que aí amanhã eu vejo essa coisa o seu salário sabe era sempre bem era tudo ele ligava tudo que a gente precisava a essa carência dele ele queria sabe. (Entrevistado Félix)

Assim, os discursos mostram como o abuso se constrói de forma difusa e cotidiana, ancorado em práticas aparentemente banais, mas que produzem constrangimento, dependência e desigualdade no trabalho.

Em outras situações, o assédio manifestava-se de forma explícita nas relações interpessoais, como assédio sexual, assédio de cunho religioso, abuso de poder, assédio racial, etc, dando-se mediante a utilização de “ferramentas” rudes, para os quais as condutas abusivas, os maus tratos, as humilhações e os constrangimentos alimentam a angústia do trabalhador (Heloani; Barreto, 2018):

Ela chamou a minha atenção me ligando no dia seguinte, que não era o meu dia de trabalho, perguntando se eu queria perder o meu emprego e se eu queria perder a bolsa de estudos que o meu filho tinha na instituição. Ali eu tive a certeza que começou o assédio. E essa questão foi feita pelo telefone. Justamente para não ter provas. (Entrevistada Joy)

Na entrevista de Joy é possível indicar um Assédio Moral, com traço de coação e intimidação psicológica, visto que sua fala contém ameaça velada de perda de benefícios e emprego, feita de modo a evitar o devido registro; típico de abuso de poder e constrangimento moral. Percebe-se que a coação está intimamente ligada com a dependência financeira.

Aí o dia que eu me demiti foi o dia que eu me atrasei cinco minutos e o cara me esculachou, porque eu sou coordenador, eu sou exemplo da empresa, eu não posso passar essa imagem, tudo mais e tal. E eles tinham consciência de que eu estava muito mal. Foi tudo em público. E aí eu olhei aquilo, eu sei que ele saiu da sala ali, que tipo não era muito grande, né? Era a sala com 15 computadores, aí outras duas salas, consultoria, quer dizer, secretaria, pessoal das vendas e a dele. Aí ele foi pra dele, E eu fiquei olhando assim e falei, caramba, cara, o que está acontecendo? Aí eu fui, saí, eu peguei um papel, escrevi a minha demissão ali no papel, entreguei a gerente e fui embora. No meio da aula. (Entrevistado Gael)

No trecho de Gael, o Assédio Moral toma um viés de exposição pública e humilhação,

desproporcional e vexatória, diante de colegas, causando constrangimento e desmoralização. Neste caso, há a percepção de uma ruptura subjetiva, quando o entrevistado diz: “o que está acontecendo?”. Culminando em uma situação extrema que foi a demissão. O que evidencia o peso simbólico da humilhação pública no adoecimento e na saída do trabalhador.

Ele fazia assim: 'Vamos eu, você e os seus amigos de trabalho.' E nessa reunião ele usava só para me... me coagir, para me diminuir. 'Olha, você não tá acompanhando. Você não tá ali no nível. Eu preciso de uma pessoa que esteja lá em cima e você não tá. E você não desenvolve. (Entrevistada Luzia)

No trecho de Luzia, o Assédio Moral se dá a partir da desqualificação sistemática, a partir do uso reiterado de críticas e comparações para desestabilizar a funcionária e minar sua autoestima profissional, para que ela fosse ainda mais manipulável pela chefia. As expressões “você não tá acompanhando” e “você não tá no nível” operam como marcas discursivas de inferiorização, produzindo um lugar de insuficiência permanente para a trabalhadora. Dessa forma, a reunião deixa de cumprir uma função de desenvolvimento e passa a funcionar como instrumento de controle e constrangimento, evidenciando como práticas abusivas podem se manifestar de modo sutil, porém profundamente desestabilizador, no cotidiano organizacional.

Muitas vezes eles iam pra casa de prostituição, sabe? Então era um ambiente muito pesado [...] Eu não ia com eles pra essa casa de prostituição. Mas era tipo, dez da noite eles decidiam ir e ficavam tentando me convencer, eu e mais alguns que eram casados e tudo mais, ou que só não queriam. (Entrevistado Félix)

No caso de Félix, foi mais visível o Assédio de cunho Sexual, devido a pressões para o trabalhador participar de atividades de conotação sexual, criando um ambiente hostil e constrangedor, mesmo sem contato físico ou proposta direta pelo assediador.

E ela virou pra mim e falou assim, ah, então agora que você tem uma coisa pra pagar que é pra você, você vai fazer, né? Porque até então você só estava f*** o meu resultado. (Entrevistada Amélie)

Amélie ilustra um clássico caso de Assédio Moral a partir de violência verbal e desrespeito, com o uso de linguagem agressiva, culpabilização e ataque pessoal, configurando humilhação e intimidação no trabalho; a partir do medo e subjugação, exercia-se o controle.

A nova gestão veio com pensamento de que todos os colaboradores do grupo roubavam, eles não avaliavam os funcionários pela capacidade ou qualificação e sim por fofocas, companhias em bares (pós expediente). O clima foi ficando extremamente ruim. (Entrevistada Maya)

A fala de Maya constitui um exemplo de Assédio Organizacional ou Institucional, onde cria-se uma cultura de desconfiança e difamação coletiva pela gestão, o que contamina o ambiente, caracterizando práticas institucionais abusivas e degradantes.

Gritar literalmente de pessoas serem chamadas de burras, de você ter algum tipo de retardo mental. Isso em grandes multidões. Em reuniões com direção, reuniões inclusive com pessoas, com figuras políticas. (Entrevistada Aina)

Que foram essas questões raciais, que foi inclusive uma moça negra que estava com tranças... E uma das frases utilizadas foi... pela expressa diretora administrativa em questão... foi que ela não suportava ninguém... para sair da frente dela... e pedindo para... ou ela alisar o cabelo... ou ela seria demitida. E tratada como uma pessoa branca. (Entrevistada Aina)

O primeiro trecho de Aina ilustra o Assédio Moral a partir de humilhação pública a partir de ofensas e gritos diante de terceiros, com a finalidade de exposição vexatória e violência psicológica reiterada. Já no segundo trecho há claramente discriminação racial, atrelados a elementos de assédio moral, já que há a imposição de padrões estéticos eurocentrados e ameaça de demissão por características raciais, configurando, portanto, discriminação e violência simbólica (Bourdieu, 2002).

Do meu chefe mesmo olhar pra minha cara e falar assim... p***... tá gostosa hoje. Aproveita que o seu vestido é um vestido bem bonito, agora vê se você coloca esses teus peitos mais pra fora, que é pra você botar um decote e chamar mais atenção, porque assim, você é bonita e de repente com o teu decote a gente vende.

Essa gestora, ela vinha... pelas minhas costas e falava... não, porque eu vou mandar... uma pomba gira te atacar... porque assim não tá dando... eu vou colocar o seu nome em tal lugar, vou botar o seu nome no... enfim, em tudo quanto é lugar que você puder imaginar, é numa calunga, num... como é que é o nome daquele... um lugar que nós colocamos velas, né, na igreja... Cruzeiro. Isso, num cruzeiro... então, assim, isso se tornou muito frequente. Até que um dia eu cheguei e tinha terra na minha mesa. Eu falei, nossa, aconteceu alguma coisa, teve manutenção? Ela, não, isso é terra de cemitério que eu botei na sua mesa." (Entrevistada Luzia)

Os trechos de Luzia expõem Assédio Sexual e Assédio Moral, respectivamente. No primeiro trecho os comentários de cunho sexual, objetificação do corpo e sugestão de usar aparência para fins comerciais, demonstra clara violação de integridade e dignidade. Enquanto o segundo trecho evidencia uso de ameaças psicológicas e intimidação simbólica, com a prática de ameaças de cunho espiritual com o intuito de criar medo e desequilíbrio emocional, violentando psicologicamente a entrevistada.

Deste modo, as entrevistas corroboram com o que Marie France Hirigoyen (2024), entende por assédio: estabelecer cerco para impor sujeição, perseguir com propostas, sugerir com insistência, molestar, entre outros conceitos.

Em síntese, o conjunto das entrevistas dispostas anteriormente evoca sentimentos de opressão contínua, medo, humilhação e vulnerabilidade, produzida por práticas abusivas que atravessam diferentes níveis organizacionais. Esses trechos vertem uma sensação persistente de desestabilização subjetiva interpessoal, na qual os trabalhadores são colocados em posições de insuficiência, ameaça ou exposição, seja pela desqualificação sistemática, pela coerção

sexualizada, pela violência verbal, pela discriminação racial ou pela intimidação simbólica.

As entrevistas também suscitam um sentimento de impotência e silenciamento uma vez que o abuso se apresenta como reiterado, normalizado e, algumas vezes, institucionalmente tolerado.

Recorrendo a Dejours (2007), analiticamente, o material produzido pelas narrativas dos entrevistados demonstra a banalização das situações abusivas, das injustiças, do medo, o instrumentalizando como estratégia de controle, corroendo a dignidade, a segurança e o reconhecimento dos sujeitos no trabalho.

É importante salientar que a pesquisa resultou em um banco de depoimentos amplo e substancial, o que tornou a seleção dos casos mais representativos de situações abusivas um desafio para a construção deste trabalho. A expressiva quantidade de relatos relacionados aos modelos coercitivos de poder exercidos pelas chefias reforça que esse tipo de relação é o mais evidente quando se trata de práticas de assédio. Trata-se, portanto, do modelo que mais contribui para o adoecimento, a desmotivação, os afastamentos e a resistência entre os trabalhadores.

Ainda que o modelo coercitivo de poder possua maior potencial para influenciar negativamente o trabalhador, as suas formas simbólicas também produzem impactos significativos na subjetividade dos indivíduos. Isso se evidencia, sobretudo, quando o superior hierárquico deixa de reconhecer o esforço e a competência de seus subordinados, deslegitimando-os em seu papel profissional (Heloani; Barreto, 2018), como descrito a seguir.

Todo o nosso processo de trabalho era amarrado a ela. A equipe não tinha nenhum tipo de autonomia. Até a relatora, quando nós íamos fazer um relatório técnico, tinha que passar pela supervisão dela, e isso era um grande questionamento, porque ela não pode supervisionar uma equipe técnica se ela não pertence à mesma categoria que a gente. (Entrevistada Naomi)

Bourdieu (2012) conceitua o poder simbólico como aquele que se manifesta por meio de um sistema de dominação sustentado na aceitação tácita e naturalizada da autoridade pelo subordinado. Trata-se de um poder que opera de forma invisível e, justamente por isso, mais eficaz, uma vez que a submissão ocorre de maneira inconsciente, em um contexto socialmente reconhecido como legítimo pelos próprios trabalhadores.

Nesse cenário, a chefia constrói uma aparência de ambiente saudável e humanizado, que atua como mecanismo simbólico de legitimação da subordinação. Através dessa estratégia discursiva, o “líder” estabelece uma relação de pseudo acolhimento e reciprocidade, fazendo com que o trabalhador se sinta em dívida ou grato por benefícios mínimos, muitas vezes simbólicos, e, por conseguinte, compelido a obedecer sem resistência. Assim, o poder simbólico se perpetua justamente pela sutileza com que é exercido: disfarçado de cuidado, colaboração

ou reconhecimento, ele mascara relações assimétricas e reproduz meios de dominação que minam a autonomia e a capacidade crítica do trabalhador.

Eu era manipulado de um jeito tão forte que no princípio eu poderia te afirmar com veemência que eles eram meus melhores amigos... amigos de infância. Eles falavam e agiam de uma maneira muito fraternal e parceira e foram me fazendo crer que eles eram amigos. E isso fez com que eu entregasse mais resultado. Mas já na primeira vez que eu não consegui alcançar o resultado que eles queriam, começaram a vir as bombas: insultos, falas agressivas... isso me desnorteou... não sei... não sei nem explicar qual sentimento ficou e mim. Parece algo próximo de uma traição, não sei... mas isso me abalou muito. (Entrevistado Gael)

Então, tipo assim, pra naturalizar um ambiente de trabalho, sabe, que é opressivo. O medo de errar e de ser demitido, assim, mesmo que às vezes ele possa ter umas manifestações mais explícitas, né, ele acaba virando um componente aceito, meio que sistêmico, da organização. A dominação, sabe, ela ocorre porque a gente aceita, esse contexto de pressão constante como se fosse uma 'norma' de funcionamento legítima para o ambiente do banco. E aí, tipo, isso leva a gente a se auto-subjugar, né, pra tentar evitar as consequências que a gente percebe. (Entrevistado Félix)

O poder simbólico descrito por Bourdieu (2012), atua no nível da subjetividade, o que pode interferir na percepção que o trabalhador tem de si, de seu valor e de seu papel dentro da instituição. Com ele, internaliza-se valores, normas e discursos que aparentam ser legítimos e necessários ao bom funcionamento da organização. Desta forma, o trabalhador passa a incorporar a lógica gerencial e reproduzir comportamentos de obediência, dedicação excessiva e auto sacrifício como se fossem ações espontâneas de comprometimento profissional.

Eu acabava vestindo a carapuça da cultura de dono que a empresa gostava muito de usar. Isso me dava uma sensação de poder; é claro que isso, nesse momento mexia com meu ego. Então eu arrumava tempo pra eles do tempo que eu não tinha pra mim, porque de alguma forma eu sentia como se eu fizesse parte da gestão... como se aquilo fosse meu. Então eu me dedicava muito, me entregava muito, mas não recebia muita coisa em troca não. (Entrevistada Olívia)

Hoje eu tenho um chefe que me liga em todo aniversário meu. Esta semana, por exemplo, que está perto do meu aniversário, já ganhei um kit churrasco por ser uma das melhores funcionárias da minha empresa. Então, isso tudo para mim é muito satisfatório, pois é o reconhecimento do meu trabalho e do meu profissionalismo, e por isso fico satisfeita em trabalhar pra ele; não me sinto cobrada. (Entrevistada Serena)

Não, não cobrada, mas existia um registro dos funcionários que ficavam até mais tarde, porém esses registros não eram remunerados, mas existia sim. Assim, não era obrigatório, mas dava-se entender que você tinha que fazer, porque senão a empresa sentiria sua falta, ou o que eles falavam... ah... você não veio no tal evento... a empresa sentiu sua falta... então era uma indução. E, complementando essa dinâmica de exploração, No final das contas, a escola queria abafar um escândalo, como a maioria das empresas fazem. Quando tem um escândalo desse tipo, eles demitem uma pessoa pra abafar, pra que ela lhe dê um ponto final. (Entrevistada Joy)

Essa dinâmica simbólica contribui para a naturalização do assédio moral, uma vez que o controle e a exploração são disfarçados sob o discurso da meritocracia, da colaboração e do espírito de equipe. Ao acreditar que a submissão e o esforço contínuo são virtudes esperadas e

valorizadas, o trabalhador internaliza as demandas abusivas como parte inerente de sua função, anulando qualquer possibilidade de resistência coletiva ou individual. Nesse processo, o sofrimento psíquico se intensifica, pois o indivíduo tende a se responsabilizar por não atender plenamente às expectativas impostas, gerando sentimento de culpa, frustração e inadequação.

Eu não via esforço dele de lutar pela equipe.[...] Então eu não me sentia confortável de chegar para ele e falar sobre problemas que aconteciam comigo, porque eu sentia que ele não iria se importar totalmente, já que era normal ele estar mais preocupado em agradar outros setores mais ‘relevantes’ que tinham mais importância na organização do que a própria equipe dele. (Entrevistada Hanna)

Você não tem limite, você pode ganhar um milhão de reais no semestre, é só você conseguir captar dinheiro. E realmente tinham pessoas ali que era uma propaganda pra eles, sabe? Que conseguiam ganhar. Eu vi gente, colega meu ali do bairro onde a agência ficava, ganhar no semestre 600 mil reais de variável. Sabe? Então, eles pegavam essa pessoa, davam prêmios, falavam, olha como é possível! Só que era uma em 5 mil pessoas no Brasil inteiro, sabe? (Entrevistado Félix)

Consequentemente, o poder simbólico se torna um dos mecanismos mais sutis e perversos de dominação nas organizações contemporâneas, justamente porque opera sob a aparência de liberdade e reconhecimento. O trabalhador, convencido de que possui autonomia e que suas ações são resultado de escolhas pessoais, acaba participando ativamente da reprodução das mesmas estruturas que o oprimem. Como resultado, o assédio moral adquire contornos mais difusos e complexos, escapando muitas vezes às classificações jurídicas e às intervenções institucionais, ao mesmo tempo em que aprofunda o adoecimento psíquico e o desgaste subjetivo do trabalhador.

Assim, os discursos apresentados nessa seção demonstram que o assédio não se impõe apenas pela coerção direta, mas por meio da construção de vínculos interpessoais afetivos, da promessa de pertencimento, do reconhecimento seletivo e da naturalização da pressão como norma organizacional (Gaulejac, 2021).

A internalização de valores como “espírito de dono”, meritocracia e dedicação ilimitadas leva os trabalhadores a consentirem com práticas abusivas, frequentemente interpretadas como oportunidade ou sinais de valorização profissional. E nesse processo, a dominação é aceita e reproduzida pelos próprios sujeitos, que se auto-subjugam na tentativa de corresponder às expectativas institucionais, dificultando a percepção do abuso, o questionamento das regras e a construção de resistências individuais ou coletivas (Heloani; Barreto, 2018).

Diante desse cenário, torna-se fundamental refletir sobre os impactos dessas relações de poder abusivas na saúde mental dos trabalhadores, uma vez que o espaço laboral, frequentemente marcado por práticas assediadoras e mecanismos sutis de dominação, pode se

configurar como um ambiente produtor de sofrimento psíquico. Assim, as dinâmicas analisadas não afetam apenas as condições objetivas do trabalho, mas incidem diretamente sobre o bem-estar emocional e psicológico dos indivíduos, aspecto que será aprofundado na seção seguinte.

4.2.3 *Os efeitos das situações abusivas na saúde física e mental do trabalhador*

O *burnout* emerge como um dos efeitos mais proeminentes e recorrentes das situações abusivas no trabalho, especialmente em contextos marcados por exigências emocionais intensas, relações assimétricas de poder e ausência de reconhecimento institucional. Trata-se de uma forma específica de estresse ocupacional que acomete, com maior frequência, profissionais envolvidos em atividades de cuidado, atendimento, educação e serviços, nas quais há uma relação direta, contínua e emocionalmente demandante com outras pessoas (Maslach; Jackson, 1981; Maslach; Leiter, 1999).

À luz da perspectiva psicossocial proposta por Maslach e colaboradores (1981; 1999), o *burnout* manifesta-se por meio de três dimensões interdependentes: a exaustão emocional, expressa pelo esgotamento de energia e de recursos subjetivos; a despersonalização, evidenciada pelo distanciamento afetivo e pela objetificação de colegas, clientes ou da própria organização; e a baixa realização pessoal no trabalho, marcada por autoavaliações negativas, insatisfação profissional e sentimento de fracasso. Nesse sentido, o *burnout* não pode ser compreendido apenas como um problema individual, mas como um adoecimento diretamente relacionado às condições e às práticas laborais que, quando abusivas, favorecem o desgaste progressivo da saúde mental dos trabalhadores.

Desse modo, a partir do contexto laboral descrito por Antunes (2023), Safatle (2022), Heloani e Barreto (2018) e Gaulejac (2007), é possível inferir que condições laborais marcadas por incertezas, instabilidade e pressão constante promovem a individualização do trabalhador; ele se encontra sozinho, isolado do grupo, o que causa um isolamento sistemático e enfraquece, assim, os laços coletivos, os adoecendo.

Nesse panorama, os trabalhadores assemelham-se a recursos descartáveis, valorizados apenas enquanto geram lucro para as organizações. Dessa forma, sua subjetividade, dignidade e identidade são negligenciadas (Dejours, 2015). A obsessão por resultados (Gaulejac, 2021) passa a comprometer a saúde do trabalhador.

A presente pesquisa permite compreender que o adoecimento no ambiente de trabalho é um fenômeno complexo e multidimensional, resultado de dinâmicas organizacionais que reproduzem desigualdades e naturalizam o sofrimento dos trabalhadores (Dejours, 2007;

Gaulejac, 2005). Os resultados mostraram que a precarização das relações laborais, somada à centralização do poder e à fragilidade dos mecanismos institucionais de controle, cria um terreno fértil para a consolidação de gestões abusivas (Antunes, 2023). O exercício autoritário dos gestores, sustentado por uma lógica de produtividade e competição, converte o ambiente de trabalho em espaço de dominação simbólica, permeado pelo medo, pela coerção e pelo silenciamento.

Heloani e Barreto (2018), relatam que é muito difícil afirmar que alguma doença seja causada diretamente pela forma que o trabalho é desenvolvido ou pelas pressões existentes na organização do trabalho. Entretanto, constatações epidemiológicas e clínicas indicam que indivíduos expostos continuamente ao estresse no ambiente de trabalho apresentam maior propensão ao desenvolvimento de diversas patologias psicossomáticas, nas quais o estresse prolongado exerce papel significativo (Hallqvist *et al.*, 1998, *apud* Franco; Druck; Selihmann-Silva, 2010). Nas entrevistas, foi possível perceber como a exposição dos entrevistados a situações estressantes contribuiu para o seu adoecimento:

Porque na época eu desenvolvi arritmia... era... datas como dia dos pais dia das mães natal que todo mundo deixava para fazer tudo na última semana ou no último dia. Então sobrecarregava a quantidade de trabalho e o tempo de entrega muito curto. Isso foi o que me causava um pouco de ansiedade causava mais ansiedade no caso. (Entrevistado Noah)

A fala de Noah evidencia um processo de desgaste e adoecimento relacionado intrinsecamente com a organização do trabalho, onde a intensificação das demandas e a gestão do tempo emergem como elementos centrais no sofrimento psíquico. Ao relatar o desenvolvimento de uma arritmia, o trabalhador associa uma manifestação orgânica a um contexto laboral marcado por picos sazonais de sobrecarga.

Analisando mais atentamente o seu discurso, é possível verificar que o entrevistado elabora uma relação causal entre a maneira como o trabalho é organizado e o adoecimento, ainda que em sua fala utilize recursos de atenuação como “um pouco de ansiedade” e “mais ansiedade no caso”. Esses recursos linguísticos podem ser interpretados como estratégias de minimização do sofrimento (DSM-5-TR, 2024), frequentemente presente em discursos de trabalhadores inseridos em ambientes estressores nos quais o adoecimento tende a ser naturalizado ou relativizado como parte do trabalho.

Desse modo emerge a ansiedade, abordada pelo DSM-5-TR (2024) a partir de preocupações excessivas ou antecipações de situações que ainda não ocorreram, causando sofrimento clínico e prejuízo nos indivíduos. O manual (DSM-5-TR, 2024) destaca que os fenômenos ansiosos frequentemente se manifestam de forma somática, podendo envolver

sintomas cardiovasculares, gastrointestinais e respiratórios, o que vem a dialogar com o caso do entrevistado Noah e do entrevistado Félix, a seguir.

Eu lembro de que eu estava muito inchado, sabe? Eu descobri naquela época ali, no início de 23, um milhão de intolerâncias, foi tudo meu pro intestino, né? Então, tive muito problema intestinal. Olha, eu lembro que nessa época... é até bem triste que eu vou falar que eu lembro que eu tinha problemas de eu ia ao banheiro às vezes, 20 vezes por dia, e eu sabia que eu tava sendo... que eu tava destruído por dentro, assim. Eu ia no banheiro, às vezes eram 20 vezes, eu sentia muitas dores. E na saúde física desenvolvi as mais diversas intolerâncias, a lactose, o glúten. Descobri uma inflamação no intestino, que eu precisei ficar vendo se era câncer ou não no intestino. O intestino irritado, gastrite, quase uma úlcera, sabe? Tipo, tudo descobri ali, no início de 2013. (Entrevistado Félix)

O relato do entrevistado Félix descortina um adoecimento profundo e multifacetado, onde o sofrimento psíquico encontra expressão intensa no corpo, especialmente no sistema gastrointestinal. A sua narrativa é marcada por forte carga emocional, perceptível pelo uso de pausas, repetições e expressões como “sabe?” e “assim”, quanto pela qualificação afetiva do relato “é até bem triste”, indicando a dificuldade de simbolizar uma experiência de sofrimento externo.

Do ponto de vista da análise das práticas discursivas (Spink, 2013), chama a atenção a centralidade do corpo como um lugar de inscrição do sofrimento. Félix descreve uma sequência de sintomas graves como inchaço, dores intensas, evacuações frequentes, intolerâncias alimentares, inflamações, gastrite e suspeita de câncer, que são apresentados como ocorrendo de forma concentrada em um mesmo recorte temporal. Essa condensação reforça a ideia de um colapso orgânica (DSM-5-TR, 2024), vivido subjetivamente como estar “destruído por dentro”, expressão que ultrapassa a dimensão fisiológica e aponta para o campo de desintegração psíquica.

A repetição da frequência extrema de idas ao banheiro “20 vezes por dia”, funciona como um marcador discursivo de intensidade do sofrimento, ao mesmo tempo em que evidencia a invasão do trabalho e do estresse associado a ele, sobre a vida cotidiana e a dignidade do trabalhador. A DSM-5-TR corrobora com o discurso inferindo que o intestino, nesse sentido pode ser compreendido simbolicamente como um órgão sensível às tensões emocionais frequentemente associado, na literatura da Saúde do Trabalhador e da Psicossomática, a estados prolongados de ansiedade, hipervigilância e medo.

Esse excerto evidencia, portanto, como ambientes estressores de trabalho podem produzir adoecimentos que ultrapassam a dimensão mental, manifestando-se de forma somática grave. O seu discurso ilustra a correlação entre a saúde mental e a saúde física, reverberando que o sofrimento no trabalho tende a encontrar no corpo uma via de expressão, resultando em

quadros de adoecimentos complexos e potencialmente impactantes (DSM-5-TR, 2024).

E depois disso eu comecei a voltar a ter crises, mesmo medicada, mesmo com tudo. Eu tinha medo de ir para o trabalho e esbarrar com essa pessoa. Eu comecei a sentir que o meu desempenho caiu no trabalho, fiquei muito desorganizada, meio confusa, meio aérea às vezes, muito ansiosa, não conseguia dormir direito. Chegava dia de domingo eu ficava mal, assim, não deprimida, mas mal, com a ansiedade à flor da pele. E aí eu senti que eu fui murchando. Até minha mãe falou comigo uma vez: ‘Vê você quando você entrou lá e agora nem parece a mesma pessoa’. E todo mundo ao meu redor, minhas colegas de trabalho, começaram a reparar que eu estava extremamente abatida. Eu tive crises muito fortes em julho, de passar muito mal, de desmaio, de vômito, de tudo isso. Então a minha saúde mental ficou bem debilitada mesmo. (Entrevistada Hanna)

A partir do relato da entrevistada Hanna, apresentado a seguir, percebe-se que o adoecimento se inicia por um transtorno psicológico e vai progredindo gradualmente, tornando-se um quadro psicossomático (DSM-5-TR, 2024). Ou seja, a mente adoce e o corpo começa a reagir, causando efeitos físicos nos indivíduos, conforme relatado anteriormente por Hallqvist *et al.* (1998).

Entretanto, apesar de existir o adoecimento mental anterior ao adoecimento físico, destaca-se que a percepção do adoecimento pelo trabalhador, só é desenvolvida a partir do momento em que este adoecimento passa a ser notado fisicamente, visto que enquanto o corpo não se desgasta, o trabalhador insiste em permanecer ativo; o adoecimento mental é subestimado até que ele cause algum prejuízo visível à pessoa exposta às situações de abuso.

Os discursos apresentados a seguir, corroboram diretamente com o descrito anteriormente, ao evidenciar que o reconhecimento do adoecimento ocorre, majoritariamente, a partir da materialização física do sofrimento psíquico. Em todas as falas, observa-se que o adoecimento mental antecede o físico, mas permanece subestimado, negado ou não rotulado até que o corpo apresente sinais de colapso.

Eu entrei num estado de depressão e exaustão que demorei a reconhecer o que era. Desenvolvi síndrome do pânico. Fui diagnosticada depois com um transtorno pós-traumático do trabalho, e até hoje eu não consegui me encaixar em uma nova empresa, porque isso dispara em mim alguns gatilhos que me adoecem mentalmente. [...] Como eu falei, eu tenho crises de ansiedade que foram geradas na época, ainda tenho traços de estresse pós-traumático, e tenho uma depressão que se tornou crônica depois desse período.

Eu entrei num estado de depressão e exaustão que demorei a reconhecer o que era. Desenvolvi síndrome do pânico. Fui diagnosticada depois com um transtorno pós-traumático do trabalho, e até hoje eu não consegui me encaixar em uma nova empresa, porque isso dispara em mim alguns gatilhos que me adoecem mentalmente. [...] Como eu falei, eu tenho crises de ansiedade que foram geradas na época, ainda tenho traços de estresse pós-traumático, e tenho uma depressão que se tornou crônica depois desse período. (Entrevistada Aina)

Na fala de Aina, ainda que haja diagnósticos claros de depressão (DSM-5-TR, 2024), síndrome do pânico e transtorno pós-traumático relacionado ao trabalho, o reconhecimento do adoecimento surge de forma tardia, como apresentado no trecho “demorei a reconhecer o que era”, indicando a dificuldade de identificar ou até mesmo de aceitar o sofrimento psíquico enquanto ele não se impunha de maneira incapacitante.

De fato eu fui diagnosticada com um transtorno de ansiedade e transtorno depressivo maior. Eu tive bipolaridade depois de um tempo que foi descoberta, junto com a síndrome do pânico. Então isso tudo gerou uma bola de neve muito grande para mim. Mas só fui perceber que estava doente quando meu corpo parou. Ele deu pane total. Era uma dor que é impossível descrever... uma dor física sabe? (Entrevistada Luzia)

Luzia explicita de forma emblemática a ruptura corporal como marco de percepção do adoecimento: “só fui perceber que estava doente quando meu corpo parou”. A metáfora da “pane total” revela um colapso que legitima o sofrimento, deslocando-o do campo subjetivo para o físico, socialmente mais reconhecido e validado.

De modo semelhante, Mabel reconhece que apenas interrompeu o seu ritmo de trabalho quando o corpo “pediu atenção”, reforçando a ideia de que o desgaste físico atua como limite último da exploração e da negação do sofrimento mental. A associação entre ansiedade, esgotamento e dores corporais evidencia o caráter psicossomático do adoecimento (DSM-5-TR, 2024).

Desenvolvi muita ansiedade. Ansiedade de sentir dor no corpo. Coisa tipo... crise mesmo. Coisa de me sentir incapaz. É um cansaço, esgotamento, dores físicas diversas, e não é só emocional, psicológico. Diversas coisas foram desenvolvendo no corpo... como dor nas articulações.... Aí percebi que precisava me cuidar... porque se meu corpo não tivesse pedido por atenção, eu não teria parado. (Entrevistada Mabel).

Já Amélie distingue claramente o cuidado buscado para o adoecimento físico daquele negligenciado no campo emocional, evidenciando como o sofrimento psíquico é comumente deslegitimado, mesmo quando se manifesta por meio de sintomas físicos associados à ansiedade, como falta de ar e queda de imunidade.

Eu tive problema tanto no físico quanto no emocional, porém o do emocional eu não busquei ajuda profissional. O físico eu fiquei bem doente no final do ano passado.... Começou a me dar muito problema, como dor de cabeça, a minha imunidade caiu muito, eu tive conjuntivite por conta da queda da imunidade, falta de ar por conta da crise de ansiedade, me dava muita crise de ansiedade no ambiente de trabalho. (Entrevistada Amélie)

Em conjunto, os discursos revelam que o corpo assume o papel de mediador do reconhecimento do adoecimento, operando como um sinal de alerta incontornável quando o sofrimento mental já ultrapassou os limites toleráveis.

E reconhecer que as situações abusivas no ambiente de trabalho representam um risco psicossocial é um marco na história do trabalho no Brasil. A mudança na NR-1, ao incluir a avaliação de riscos psicossociais no processo de gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), destaca que fatores como estresse, assédio e carga mental excessiva “devem ser identificados e gerenciados pelos empregadores como parte das medidas de proteção à saúde dos trabalhadores” (MTE, 2025).

Embora ainda haja muitos questionamentos sobre como a fiscalização será feita nas empresas e como estas cumprirão à NR, o governo utilizará denúncias encaminhadas ao MTE para realizar as inspeções e auditorias. Nessas ocasiões, os auditores verificarão aspectos relacionados à organização do trabalho, buscando dados de afastamentos por doenças como ansiedade e depressão, entrevistando trabalhadores e analisando documentos para buscar identificar possíveis situações de risco psicossocial (Gov.br, 2025).

Contudo, as denúncias, em nível institucional, não se mostram efetivas. Alguns relatos evidenciam essa falta de efetividade, visto que quem pratica ações abusivas costuma possuir algum vínculo com os setores responsáveis pelas denúncias. A entrevistada Aina trabalhou para uma empresa que prestava serviços à Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro e, segundo seu relato, foi possível perceber essa relação próxima entre o indivíduo abusador e o setor de *compliance* da empresa:

A gente já chegou a conversar com a CGE, que era a representação da prefeitura. Só que a CGE sabia e não levou a frente. [...] Só que para a CGE, que era o administrador local da prefeitura que fiscaliza os contratos, não era interessante dar seguimento a isso. Visto que se você recebesse a resposta, é mais fácil para a empresa, porque a gente não vai se estressar discutindo com direção. Não vale a pena, pelo custo funcionário.

Não tinha como reportar um setor superior da empresa, porque o setor superior da empresa era o causador. [...] Inclusive o *compliance* divulgava informações pessoais feitas em ouvidorias internas. O *compliance* era um compadre do dono da empresa e quando algum funcionário fazia alguma reclamação anônima ao *compliance*, essa reclamação não permanecia anônima. Ela era exposta à imprensa e colocada no mural da empresa. Então, as reclamações “pararam” de existir e eles entraram como uma ouvidoria zerada dentro do indicador da prefeitura.

Ou seja, as queixas, porque as queixas eram e os funcionários que insistiam eram desligados, demitidos, perseguidos ou, em caso de plantonistas em escala, colocados numa escala inviável. Com outros empregos e eles procuravam saber onde eram os outros empregos e como mudar de escala para que essa escala tornasse o trabalho inviável. (Entrevistada Aina)

Essa ineficiência nas denúncias também foi percebida na entrevista Hanna; a seguir, será exposto o trecho na íntegra. Foi possível notar no discurso da entrevistada que essa ineficiência das denúncias gerou desconforto emocional, seguido de desmotivação para se manter empregada na organização, visto que ela não se sentia amparada pelo próprio setor de

Ética da instituição. Assim, ela já vinha desenvolvendo adoecimento mental e físico devido à exposição a situações abusivas, sendo a falta de efetividade do *compliance* o elemento fundamental para que pedisse seu afastamento da empresa onde exercia suas funções laborais.

Eu senti uma displicência do comitê de ética... sabe... eu achei que... eles não deram... muita... trela... eles ficavam falando que estavam investigando... Só que aí chegou numa conclusão e aí o meu gestor me chamou para falar sobre essa situação. Ele... olha... a gente investigou... teve uma situação... realmente... e teve um final... mas eu não posso te falar o que aconteceu... qual foi o desfecho que a gente chegou... porque... um desfecho... de sigilo... ele falou que era sigiloso... o desfecho foi sigiloso... E aí... quando foi esses dias... eu vi a pessoa que fez o assédio comigo de volta lá... e aí eu cheguei à seguinte conclusão... não adiantou de nada. Não adiantou de nada... eu fiquei arrasada... fiquei muito chateada... porque eu me senti invalidada... principalmente pela questão da hierarquia...

Olha... eu acho que a empresa não pega pesado com ele não... porque eu já soube de situações... não comigo... mas de outras pessoas que já denunciaram ele para o comitê de ética... e aparentemente não aconteceu nada... tanto que a pessoa que denunciou não está mais lá na empresa... ele já disse que não bota essa pessoa de novo na empresa... eu não sei o que que aconteceu... teve denúncia... acho que mais de uma pessoa inclusive... mas ele está lá até hoje... (Entrevistada Hanna)

Primeiramente, o discurso de Hanna é marcado por hesitações, pausas e reformulações: “sabe... eu achei que... eles não deram... muita... trela”, indicando insegurança, frustração e dificuldade de elaboração diante de um processo que deveria oferecer uma experiência de deslegitimação da denúncia, sugerindo que o comitê de ética não produziu um efeito de reconhecimento simbólico do dano sofrido.

Em segundo lugar, a entrevistada relata um processo de investigação pouco transparente a assimétrico, onde o sigilo é levado em conta como justificativa para a ausência de devolutiva à vítima. Desse modo, o sigilo aparece no discurso não como um dispositivo de proteção, mas como estratégia de silenciamento, uma vez que impede a trabalhadora de compreender o desfecho e a avaliar a efetividade da apuração. O retorno do suposto agressor ao ambiente de trabalho funciona como um contradito empírico do discurso institucional de responsabilização, produzindo o sentido de que não adiantou nada.

Outro elemento central do seu discurso acerca da falta de efetividade do setor de *compliance* é evidenciada uma manutenção da hierarquia de poder, explicitada quando a entrevistada afirma se sentir invalidada, sobretudo pela “questão da hierarquia”. Isso indica que o *compliance* falhou em seu princípio básico de neutralidade e proteção contra retaliações, uma vez que o processo não rompeu as relações de poder que sustentaram o assédio.

A entrevistada relata em seu caso uma cadeia discursiva coletiva, mencionando outras denúncias anteriores que teriam tido o mesmo desfecho: ausência de punição ao denunciado e afastamento das vítimas da organização. A presente recorrência produz um efeito padrão

institucionalizado de ineficácia, contribuindo para a normalização do assédio e para a descredibilização do próprio canal de denúncia.

Nesse sentido, tais falhas institucionais reforçam a importância de marcos normativos externos que reconheçam e enfrentem os riscos psicossociais no trabalho, deslocando o campo da voluntariedade empresarial para o da obrigatoriedade legal (Brasil, 2025). Implementar tais mudanças na NR-1 é um avanço significativo; é reconhecer que situações abusivas no trabalho realmente causam danos físicos e psicológicos aos trabalhadores, embora existam obstáculos perceptíveis para sua implementação de forma efetiva.

Um dos principais obstáculos à efetivação dessas mudanças reside na própria cultura organizacional, marcada pela resistência em reconhecer e enfrentar práticas abusivas, pelo medo de retaliação por parte dos trabalhadores e pela falta de transparência nos processos de apuração. Conforme aponta Dejourns (2015), contextos organizacionais que deslegitimam a palavra do trabalhador e mantêm relações hierárquicas rígidas tendem a produzir silenciamento do sofrimento e naturalização da violência no trabalho. Tais elementos fragilizam o tratamento das denúncias e comprometem a imparcialidade e a seriedade necessárias à condução desses casos, como evidenciado nas experiências relatadas.

Além disso, na ausência de fiscalização eficiente e de penalizações rigorosas às empresas que descumprem as normas, há o risco de que as alterações normativas se limitem ao plano formal, produzindo apenas uma adequação superficial, sem impacto concreto na organização do trabalho e nas condições reais vivenciadas pelos trabalhadores.

Portanto, para que as mudanças propostas a partir da atualização da NR-1 se concretizem, torna-se imprescindível que as empresas não apenas instituem canais de denúncia, mas assegurem processos de investigação transparentes, acessíveis e confiáveis, garantam proteção efetiva contra retaliações e desenvolvam ações concretas voltadas à resolução dos problemas identificados.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2025) reforça a necessidade de promoção de ambientes de trabalho saudáveis, destacando a importância da saúde mental dos trabalhadores como estratégia para a redução de afastamentos e para o aumento da produtividade, ao mesmo tempo em que contribui para a construção de ambientes mais seguros para todos.

Nesse sentido, Paz (2020) enfatiza a necessidade de implementação, nos contextos organizacionais, de práticas e políticas que assegurem ambientes de trabalho saudáveis e favoráveis aos trabalhadores, promovendo, assim, tanto o bem-estar quanto a produtividade.

Assim, infere-se que as situações de abuso não comprometem apenas a operacionalidade

das organizações, mas impactam de maneira significativa a saúde física e mental dos trabalhadores. Tais práticas, seja por parte das chefias, seja pela própria política organizacional, configuram problemas de saúde que demandam avaliação rigorosa e tratamento sério, considerando os efeitos profundos e duradouros que podem produzir na vida dos trabalhadores subordinados.

4.2.4 O valor da Saúde Mental no Trabalho

O trabalho ocupa grande parte da vida das pessoas e influencia não apenas a produtividade, mas também a qualidade de vida, além da saúde física e mental dos indivíduos. Ambientes de trabalho marcados por desregulações, chefias abusivas, relações de poder assimétricas e riscos psicossociais criam um contexto propício ao adoecimento mental, como estresse crônico, ansiedade, depressão e outras condições que comprometem o trabalhador.

Conforme relatórios da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019), a saúde mental é definida como um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece suas próprias capacidades, consegue lidar com as tensões normais da vida e é produtivo nos diferentes âmbitos em que está inserido, o que evidencia o distanciamento entre esse ideal normativo e as realidades laborais marcadas por sobrecarga, abuso e adoecimento.

Deste modo, o crescimento dos registros de doenças relacionadas ao trabalho tem provocado pesquisadores a questionarem as condições e as formas de organização que sustentam o surgimento de enfermidades físicas, mentais e psicossomáticas no interior das organizações e das estruturas laborais (Vasconcelos; Faria, 2008). Longe de se tratar de fenômenos individuais ou isolados, tais adoecimentos revelam contradições inerentes ao modelo de gestão do trabalho, tornando o estudo da saúde mental no trabalho um campo crítico, atual e indispensável para a compreensão dos impactos do trabalho sobre a subjetividade e a vida dos trabalhadores.

A saúde mental no trabalho, relaciona-se, portanto, à construção de ambientes laborais nos quais os trabalhadores se sintam respeitados, valorizados e apoiados, favorecendo o engajamento, a motivação, a criatividade e o desempenho profissional, conforme evidenciado pela entrevistada Dulce:

A saúde mental tem uma importância fundamental — ela é o alicerce de tudo o que fazemos. Em muitos ambientes, as pessoas operam no limite, mas se os funcionários fossem ouvidos de forma genuína e tivessem suas preocupações validadas, o cenário de trabalho se transformaria radicalmente. A validação não é apenas cortesia; é o reconhecimento de que a experiência e o bem-estar do indivíduo importam. Se as empresas criassem uma cultura onde a comunicação é segura e as queixas são levadas

a sério (seja sobre excesso de trabalho, assédio ou esgotamento), tudo melhoraria. Isso levaria a um aumento na produtividade, na satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, na qualidade das entregas, provando que cuidar da mente é a estratégia mais inteligente para o sucesso de todos. (Entrevistada Dulce).

Dulce reforça que a cultura da empresa, assim como sua estrutura e lideranças, exerce um papel fundamental na promoção da saúde mental no trabalho. As ações das chefias impactam, ainda que indiretamente, a construção da cultura organizacional. O seu discurso traz a saúde mental como fundamento estruturante da atividade laboral, ao defini-la como “o alicerce de tudo o que fazemos”. Essa composição confere centralidade ao bem-estar psíquico, deslocando-o de uma condição acessória para um elemento indispensável à sustentação do trabalho.

Observa-se também, que a entrevistada contrasta a realidade vivenciada com trabalhadores que “operam no limite”, e um cenário potencial, no qual a escuta genuína e a validação de experiências, que ultrapasse a mera “cortesia”, poderiam transformar o ambiente de trabalho.

Tal dinâmica torna-se evidente em um trecho da entrevistada Amélie que, embora reconheça o caráter institucional das práticas de assédio em seu ambiente de trabalho, descreve a cultura organizacional como não necessariamente nociva. Muita embora, seu relato evidencia que as chefias, ao sustentarem práticas abusivas, acabam por produzir um ambiente tóxico, influenciando de forma indireta, porém significativa, a própria política e cultura organizacional.

Eu sempre achei que isso vinha muito mais do jeito dela de liderar do que da empresa em si. Pra mim, a cultura não tinha nada que justificasse aquele nível de cobrança, aquele clima tão pesado. [...] Não era algo que vinha de cima como regra, sabe? Era muito mais uma característica dela mesmo. [...] Quando eu fiquei de apoio e comecei a acompanhar mais de perto os supervisores, isso ficou ainda mais claro pra mim. Eu vi que a cobrança que chegava pra eles não era absurda, não era nada fora do normal. Então não fazia sentido aquela pressão toda em cima dos operadores. Por isso eu entendia que não era a empresa como um todo, mas a forma como ela conduzia a equipe que acabava criando um ambiente tóxico no dia a dia. (Entrevistada Amélie)

No trecho analisado, é possível observar que as pressões e situações de assédio vivenciadas por Amélie são atribuídas, em seu discurso, predominantemente ao comportamento de sua chefia imediata, e não às metas formalmente estabelecidas pela empresa. Inserida em uma organização de atendimento bancário, na qual a lógica de metas já fazia parte da sua rotina de trabalho e era, até então, administrável pelos trabalhadores, a entrevistada aponta que o caráter adoecedor das exigências emergia da forma como tais metas eram operacionalizadas pelas lideranças. Nesse sentido, as chefias atuavam como mediadoras que intensificavam ou resinificavam as demandas organizacionais, transformando-as em práticas de controle e pressão excessiva.

Embora Amélie afirme categoricamente que os transtornos afetados decorriam de ações isoladas e vinculadas à personalidade da supervisora, essa leitura não exclui a dimensão institucional do problema. Pelo contrário, evidencia como práticas abusivas podem coexistir com políticas institucionais que, mesmo não prescrevendo explicitamente o abuso, criam condições favoráveis à sua reprodução. A ausência de limites claros, de mecanismos efetivos de controle e de responsabilização das chefias permite que comportamentos abusivos se consolidem e passem a influenciar, ainda que de forma indireta, a própria cultura organizacional.

O discurso de Amélie infere diversos sentidos importantes, sobretudo no modo como ela significa o abuso, distribui responsabilidades e preserva a imagem institucional. De forma sintética, pode-se destacar que seu discurso infere que:

Em primeiro lugar, sua fala individualiza o abuso, ao atribuir as práticas de assédio à personalidade e ao estilo de liderança da chefia imediata. Essa individualização produz o efeito de descolar o sofrimento da imagem da instituição, mesmo quando o ambiente de trabalho permitia ou não coibia tais práticas. Desse modo, o problema é circunscrito a um sujeito específico, e não ao sistema que o sustenta.

Em segundo lugar, sua fala infere um processo de naturalização das políticas institucionais, especialmente das metas e da lógica produtiva (Gaulejac, 2007). Ao afirmar que as metas já faziam parte da empresa e que eram administráveis, Amélie contribui discursivamente para a legitimação da organização do trabalho na qual estava inserida, ainda que essas mesmas políticas organizacionais atuem como base para a intensificação das cobranças por parte das chefias.

Ademais, o discurso revela um mecanismo de defesa subjetivo, no qual a trabalhadora preserva a imagem da empresa ao deslocar o foco do abuso para a esfera interpessoal. Esse movimento pode ser entendido como uma tentativa de manter coerência com a própria trajetória profissional e de evitar o reconhecimento de que o adoecimento decorreu de um sistema mais amplo, o que implicaria uma ruptura simbólica mais profunda (Dejours, 1994).

Por fim, Amélie infere, discursivamente, a invisibilização da corresponsabilidade institucional. Ao não problematizar a ausência de controle, de mediação ou de responsabilização das chefias, o discurso acaba por silenciar o papel da empresa na produção e manutenção de ambientes tóxicos. Assim, mesmo ao denunciar o sofrimento, a entrevistada reproduz sentidos que contribuem para a manutenção dos mesmos pilares que possibilitam o assédio.

À luz das conclusões oriundas do discurso de Amélie, pode-se depreender que a

organização não deve focar somente na saúde mental dos indivíduos que sofrem o assédio, mas também compreender o que leva os indivíduos a tomarem atitudes como essa, o que pode revelar algum transtorno que comprometa suas ações enquanto detentores do poder na organização, como por exemplo, comportamentos narcisistas.

Diante disso, em alguns contextos laborais, as práticas abusivas exercidas por algumas chefias não podem ser compreendidas exclusivamente a partir da cultura organizacional ou de diretrizes institucionais (Heloani; Barreto, 2018), especialmente quando estas se apresentam, ao menos formalmente, como equilibradas e orientadas à promoção de ambientes saudáveis.

Nessas situações, torna-se relevante considerar os fatores de ordem mais pessoal que atravessam o exercício da liderança, como dificuldade na gestão de conflitos, insegurança frente ao próprio papel, necessidade excessiva de controle ou modos disfuncionais de lidar com a autoridade (Kellerman, 2004). Tais aspectos, ainda que não representem a cultura da organização, podem manifestar no cotidiano do trabalho por meio de práticas autoritárias, desproporcionais e violentas, produzindo ambientes tóxicos e geradores de sofrimento psíquico, mesmo sob as políticas institucionais que, em tese não legitimariam esse tipo de conduta (Heloani; Barreto, 2018; Horigoyen, 2024; Safatle; Silva Junior; Dunker, 2022)

Um dos comportamentos institucionais que mais proporcionam ações abusivas no ambiente de trabalho é o comportamento narcisista (Heloani; Barreto, 2018). Segundo o DSM-5-TR (2024), o comportamento narcisista caracteriza-se por um padrão persistente de grandiosidade (em fantasia ou comportamento), necessidade de admiração e falta de empatia, observando-se as seguintes características:

- I – Sensação exagerada e infundada da própria importância e talentos (grandiosidade).
 - II – Preocupação com poder, inteligência ou amor perfeito.
 - III – Convicção em ser especial e único, devendo se associar apenas com pessoas consideradas de alto calibre.
 - IV – Necessidade excessiva de ser admirado.
 - V – Sensação de merecimento, esperando tratamento especial.
 - VI – Exploração dos outros para alcançar seus próprios objetivos.
 - VII – Falta de empatia, com dificuldade para reconhecer ou identificar-se com os sentimentos dos outros.
 - VIII – Inveja dos outros e crença de que os outros os invejam.
 - IX – Apresentação de atitudes arrogantes e altivas.
- (DSM-5-TR, 2024, p. 762)

O próprio manual (DSM-5-TR) reforça que esse padrão comportamental gera dificuldades interpessoais e é considerado um transtorno que provoca sofrimento significativo ou prejuízo em áreas sociais, profissionais e outras da vida do indivíduo. Desse modo, o narcisismo envolve uma autoestima inflada e uma profunda necessidade de reconhecimento,

porém com pouca consideração pelos sentimentos alheios.

Nesse sentido, ao refletir sobre as dinâmicas de poder no ambiente corporativo, torna-se necessário reconhecer que as chefias também são indivíduos suscetíveis ao adoecimento, ainda que esse fato não atenuie, em hipótese alguma, os impactos produzidos sobre os trabalhadores a elas subordinados. Assim, pensar a saúde mental no arranjo organizacional exige uma abordagem mais ampla, que inclua a compreensão dos fatores subjetivos e contextuais que podem levar pessoas em posições de liderança a reproduzir comportamentos abusivos no exercício de sua autoridade.

O narcisismo constitui apenas um exemplo ilustrativo. Para uma compreensão mais ampla, é necessário estudo aprofundado sobre os transtornos mentais que podem influenciar o comportamento de indivíduos inseridos em estruturas hierárquicas que exigem controle e autoridade sobre subordinados.

Entretanto, não se pode desconsiderar a influência da própria instituição nesse processo. Conforme aponta Sennett (2006), a lógica de maximização da competitividade nas organizações engendra um ambiente severo que, além de reforçar o individualismo, fomenta práticas de violência simbólica e relacional.

Nós vivemos um tempo onde finalmente temos um foco mais voltado para a saúde mental. A gente compreende a importância de se ter ambientes saudáveis, que permitam que você tenha um cuidado com sua saúde mental. Mas, talvez, mesmo dando todo esse foco, a gente não tenha voltado essa atenção para como vamos transformar e mudar a cultura das organizações para atingir isso. Até porque, quando você observa a maioria das organizações, elas não se veem como nocivas para os funcionários. Eles não conseguem perceber que as ações deles terão um impacto futuro na vida de pessoas reais. (Entrevistada Aina).

O discurso de Aina evidencia a tensão entre o reconhecimento crescente da importância da saúde mental e a dificuldade de transformar esse reconhecimento em mudanças concretas nas organizações. Ao afirmar que há um foco maior no tema, mas questionar a ausência de ações voltadas à transformação da cultura organizacional, a entrevistada aponta para um descompasso entre o discurso institucional do cuidado e as práticas efetivamente adotadas no cotidiano do trabalho. As marcas de atenuação presentes em sua fala não anulam a crítica, mas revelam uma problematização cuidadosa sobre os limites desse movimento.

Além disso, Aina destaca a dificuldade das organizações em se reconhecerem como potencialmente nocivas, produzindo uma autoimagem que desconsidera os efeitos futuros de suas ações sobre a vida dos trabalhadores. Ao enfatizar o impacto dessas práticas sobre “pessoas reais”, seu discurso denuncia a despersonalização presente nas decisões organizacionais e reforça que, apesar dos avanços retóricos, a ausência de mudanças estruturais contribui para a

manutenção de contextos laborais propícios ao adoecimento mental.

Outro trecho que remete à dificuldade de compreensão, por parte das chefias, acerca da existência de ambientes adoecedores e de seus impactos sobre a saúde e a produtividade dos trabalhadores é o relato da entrevistada Mabel. Segundo ela, os gestores tendem a reconhecer o adoecimento apenas quando o aumento do número de atestados médicos passa a comprometer a produtividade individual e, conseqüentemente, os resultados da organização, evidenciando que o sofrimento só ganha visibilidade quando afeta indicadores institucionais.

Ah, eu acho isso fundamental. Acredito que dificilmente, embora não seja impossível, as empresas irão tratar a saúde mental como um objetivo central ou um valor real para os funcionários. Fala-se muito que o RH entende quando alguém precisa se ausentar por uma consulta médica ou por estar doente. Mas, na prática, não é bem assim. Se você apresenta um certo número de atestados, logo é questionado: 'Por que você tem se afastado tanto?' Além disso, a chefia também costuma não tolerar muitas faltas, mesmo que o motivo seja cansaço ou uma gripe. (Entrevistada Mabel)

Ao compreender a importância da saúde mental no ambiente de trabalho, as organizações atribuirão significado às atividades profissionais dos colaboradores, possibilitando uma vida com direcionamento, visto que o trabalho permite explorar relações fundamentais entre a subjetividade e realidade do indivíduo (Antunes, 2000, *apud* Neves *et al.*, 2018). Portanto, compreender o ser humano, seja no ambiente de trabalho ou fora dele, é reconhecer sua natureza dialética, multifacetada e vulnerável, sobretudo em contextos onde a lógica empresarial predomina, promovendo a instrumentalização das pessoas e comprometendo sua saúde mental (Gaulejac, 2005).

Dejours (1994) afirma que a saúde mental do trabalhador é fundamental para sua produtividade, pois o trabalho não é neutro para a subjetividade do indivíduo. O autor destaca que o ambiente e a organização do trabalho podem provocar tanto sofrimento psíquico quanto gerar prazer e realização social, o que é confirmado pelos trechos das entrevistas apresentados a seguir:

Um funcionário que tem uma boa saúde mental, uma boa saúde física, na verdade, é todo um conjunto. Mas o mental mexe muito com a gente. É uma das saúdes mais importantes. [...] Isso ajuda, inclusive, os funcionários a produzir mais. É extremamente importante. Inclusive, essa empresa em que eu estou, ela deu aos funcionários um plano de tratamento de saúde mental, que foi, inclusive, o que eu utilizei para o meu tratamento. [...] é extremamente importante até mesmo para a produtividade da própria empresa. (Entrevistada Olívia)

Eu acho que a saúde mental, independente de ser no trabalho ou na vida pessoal, é muito importante porque a sua mente é ela que comanda tudo. Se eu estiver bem, meu trabalho vai fluir bem, minha vida vai seguir bem. Agora, se eu estiver mal, com algum problema, meu dia vai ser péssimo, tudo que estiver à minha volta vai ser ruim. É preciso estar com uma energia legal, sabe? Quando você é uma pessoa que consegue transferir isso para as pessoas, seu ambiente de trabalho fica mais leve. Ele fica mais saudável. (Entrevistada Serena)

O ser humano é complexo e vive em constante interação social. Portanto, manter essas interações saudáveis é necessário para que o indivíduo encontre motivos para produzir resultados sociais e profissionais. Dejours (1994) também enfatiza que as condições coletivas onde o trabalhador está inserido influenciam também no seu sofrimento ou no seu prazer no seu trabalho.

Embora intervenções institucionais sejam fundamentais para a promoção da saúde mental e da eficácia no trabalho, observa-se, de modo recorrente, a predominância de respostas individualizadas por parte dos trabalhadores submetidos a contextos abusivos. Diante de pressões constantes, inseguranças, práticas de assédio e sobrecarga no ambiente laboral, a manutenção da sanidade mental passa a depender, em grande medida, do desenvolvimento de estratégias individuais de enfrentamento, o que evidencia a transferência da responsabilidade pelo cuidado do âmbito organizacional para o sujeito. Carver e Connor-Smith (2010) entendem que o esforço despendido pelo sujeito para atuar na situação que deu origem ao estresse, tentando mudá-la, é chamado de *coping focalizado no problema*. Sua função é alterar o problema existente na relação entre a pessoa e o ambiente em que está causando a tensão, destacado nos trechos adiante:

Eu voltei a cumprir o meu horário e fui para a gestão para dizer: "Eu não vou estar aqui para trabalhar para os meus colegas." Então, eu vou fazer o que eu sempre fiz. Vou atender a todas as pessoas, óbvio, mas sempre dentro dos meus limites. Vou estar fazendo os relatórios dentro dos meus limites e das minhas possibilidades. E o mais importante: não vou permitir que me coloquem funções e atribuições que não eram minhas, só porque outras pessoas não estão presentes. (Entrevistada Naomi)

No trecho de Naomi, o *coping focalizado no problema* manifesta-se de forma mais assertiva, por meio do estabelecimento de limites claros em relação à carga de trabalho e às atribuições que extrapolavam sua função. Ao comunicar sua decisão à gestão e reorganizar sua atuação dentro de “seus limites e possibilidades”, a entrevistada busca modificar concretamente a relação com o ambiente laboral, atuando diretamente sobre a fonte do estresse.

Num primeiro momento, eu acatava as demandas com receio de perder o emprego. Num momento seguinte, comecei a entrar num processo de esgotamento físico e mental. Então, eu acatava parcialmente, porque eu via que não era humanamente possível eu me manter naquele ritmo. Em um terceiro momento, eu parei de me preocupar e parei de dar um feedback positivo, porque eu não consegui mais; eu de fato adoeci. E foi quando eu fui desligada. (Entrevistada Aina)

Já a fala de Aina revela um processo gradual e desgastante de enfrentamento. Inicialmente, a submissão às demandas ocorre por medo da perda do emprego; posteriormente, o reconhecimento dos limites físicos e psíquicos leva a uma tentativa parcial de contenção das

exigências. No entanto, a ausência de acolhimento institucional transforma o *coping* focalizado no problema em um processo insustentável, culminando no adoecimento e no desligamento da trabalhadora.

Embora os discursos anteriores evidenciem tentativas de enfrentamento voltadas à modificação direta das situações geradoras de estresse, também se observa que, diante dos limites impostos pela ausência de suporte institucional, essas estratégias nem sempre se sustentam ao longo do tempo. Quando a intervenção sobre o problema se mostra insuficiente ou inviável, os trabalhadores passam a recorrer a outras formas de enfrentamento, deslocando o foco da mudança do contexto para a regulação dos próprios estados emocionais. Esse esforço é reconhecido como *coping focalizado na emoção* (Connor-Smith, 2010).

Eu tentava manter minha mente sã, confiando nos feedbacks de todos os gestores que eu já havia trabalhado. Nas conversas com os amigos de trabalho, um tentava apoiar o outro e meus familiares sempre mostrando que eu era boa no que fazia, que o errado eram eles. (Entrevistada Maya)

No discurso de Maya, observa-se o recurso à validação subjetiva e ao apoio social como forma de proteção emocional. Ao mencionar os feedbacks positivos de gestores anteriores, o apoio entre colegas e o reconhecimento familiar, a entrevistada constrói narrativas que reafirmam sua identidade profissional, funcionando como contraponto simbólico às experiências de desqualificação vivenciadas no ambiente de trabalho.

Eu tenho que ser mais profissional, me impor mais, me posicionar mais, e na empresa mesmo, até para o crescimento, se eu quero ter. Eu tenho que realmente assim ser profissional. 'Tá, isso aqui não está dando jeito, eu quero conversar sobre isso. Olha, eu não gostei disso, viu. Olha, vem cá, por que eu tenho que fazer aquilo?' Então, assim, tudo foi um processo de maturidade, de muito tempo também, de saber lidar com diversas pessoas, diversas chefias. (Entrevistada Mabel)

A fala de Mabel evidencia uma estratégia de *coping* marcada pela autoexigência e pelo autocontrole. Ao enfatizar a necessidade de se impor, de se posicionar e de “ser mais profissional”, a entrevistada desloca para si a responsabilidade de lidar com o sofrimento, compreendendo esse processo como parte de um amadurecimento pessoal. Ainda que inclua elementos de enfrentamento ativo, essa estratégia permanece centrada na adaptação emocional às relações de poder existentes.

As minhas estratégias para poder superar, conseguir contornar a situação, era que eu sou uma pessoa religiosa, então eu busquei muito apoio dentro da minha religião, que foi o que me ajudou bastante. [...] E música. Eu ouvia muita música para poder espalhar a cabeça. Era a minha terapia. (Entrevistada Amélie)

Já no discurso de Amélie, o *coping* focalizado na emoção se manifesta por meio da religiosidade e de práticas de alívio emocional, como o uso da música. Esses recursos operam

como formas de acolhimento e distanciamento psíquico da situação abusiva, permitindo à trabalhadora suportar o sofrimento diante da ausência de suporte institucional efetivo.

Uma terceira categoria refere-se às estratégias evitativas, caracterizadas pelo uso de comportamentos que afastam a pessoa completamente da situação estressante. Nesse sentido, não há necessidade de empreender esforços para lidar com a situação, uma vez que ela tende a não se configurar no panorama de problemas existentes (Carver; Scheier; Weintraub, 1989; Carloto *et al.*, 2018). É possível entender essas estratégias como um tipo de fuga ou escape.

Sinceramente, eu na época pedi para trocar de agência, foi onde que eu fui para essa agência que eu falei para você, que me acolheram muito bem, isso me deu um gás, assim, bom mesmo para trabalhar. [...] Eu acabei me desintoxicando das medicações por conta da gravidez mesmo. E foi aonde eu deposei ali toda aquela dor que eu tinha, eu falei assim: 'Olha, eu preciso melhorar, não por mim, mas pela criança que vem.' Então foi aonde que eu acredito que eu tenha conseguido me curar. (Entrevistada Luzia)

Minha primeira atitude, eu pedi demissão, pedi para sair. Eu faço terapia semanalmente, inclusive quatro horas eu estava tendo a minha sessão, e eu tomo medicamento. Eu aumentei a dose do meu antidepressivo e eu consegui me estabilizar. [...] Eu ia denunciar de novo. Eu ia bater na tecla, e se assim minha denúncia, se o comitê de ética não funcionasse, eu levaria para a justiça, faria *exposed* no LinkedIn, eu ia fazer um caos acontecer. [...] Aconteceram três vezes o assédio dela comigo. Eu esperei chegar até a terceira vez para eu agir. Hoje, por exemplo, se eu estivesse no emprego, se acontecesse esse assédio comigo, eu reagiria na primeira vez, não deixaria uma pessoa me tratar do jeito que bem entender. (Entrevistada Hanna)

Nesse sentido, é possível inferir que as estratégias individuais, ainda que necessárias para a preservação da saúde mental, expõem a fragilidade das intervenções institucionais e recorrente responsabilização do trabalhador pelo enfrentamento de contextos laborais adoecedores. Embora Carloto *et al.*, 2018, reforcem que é indispensável ao trabalhador o reconhecimento e a vivência dos estressores, a fim de melhor lidar com eles. É fundamental entender o cerne do problema, aprofundar o entendimento sobre o problema central e, assim propor alternativas efetivas para a promoção da saúde mental. Tal entendimento é percebido no discurso das entrevistadas, Serena, Naomi e Olívia, respectivamente:

Cantar me faz muito bem, porque cantando você consegue ir pondo as coisas para fora. Às vezes, sentimentos de muita cobrança, muita pressão. Então eu começo a cantar. Eu ligo o meu sonzinho e começo a cantar, cantar, cantar. Quando eu vejo, aquilo ali já me aliviou do estresse. (Entrevistada Serena)

Eu tenho em mente que o meu trabalho não pode me adoecer. Aliás, nada nem ninguém pode me adoecer. É por isso que, diante de todas as adversidades, eu procuro manter e proteger a minha saúde em primeiro lugar. (Entrevista Naomi)

Não me apaixonar tanto, não acreditar tanto. Isso, na verdade, é para a vida. Não acreditar tanto nas pessoas de cara, de primeira... A primeira vista é analisar, aguardar mais, entender? Controlar as expectativas, porque foi uma decepção muito grande. (Entrevistada Olívia)

Percebe-se, portanto, que pensar em saúde mental no trabalho abrange diversos sentidos

nas organizações. Além do discurso básico da produtividade, há a necessidade do bem-estar do indivíduo e do autoconhecimento, que protege o trabalhador seja protegido de situações abusivas. Ao reconhecer a existência do problema, as estratégias tornam-se mais efetivas.

Embora seja importante para o trabalhador, não se deve atribuir a ele a responsabilidade exclusiva por sua defesa em ambientes de trabalho hostis, pois cabe à organização promover um ambiente saudável. Deste modo, é fundamental que os sistemas e processos organizacionais sejam estruturados para promover o bem-estar dos trabalhadores (Paz, 2020). Assim, práticas de governança como a inclusão de tópicos específicos no código de ética e conduta da organização, programas de treinamento para lideranças e trabalhadores, implantação de um núcleo de atendimento psicossocial, estabelecimento de um canal específico de ouvidoria para denúncias de comportamentos inapropriados e o devido tratamento dos casos, além da implementação de um programa de *compliance* psicossocial (Cavaliere, 2023), podem ser ações institucionais eficazes para promover a saúde e o bem-estar humano nas organizações.

Em grande parte das empresas onde os entrevistados trabalhavam ou trabalham, há setores responsáveis pela conduta ética dos indivíduos nelas inseridos. No entanto, foi exposto que a efetividade dessas ferramentas institucionais nem sempre é garantida. Assim, a primeira análise sobre propostas para melhorar o ambiente de trabalho e combater atitudes abusivas nas empresas seria a elaboração de políticas assertivas, que fossem abordadas com rigor técnico, para que não se desviem de seu objetivo principal.

Conforme destaca o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2025), a partir do Guia de Prevenção ao Assédio Moral e Sexual, a elaboração e instituição de ambientes de trabalho seguros, respeitosos e inclusivos é condição indispensável para a dignidade e o desenvolvimento humano, bem como para o desempenho eficiente das atividades profissionais. Assim, compreender o assédio não apenas como um evento isolado, mas como um fenômeno estrutural inserido em relações de poder, discriminação e vulnerabilidade, representa ação essencial para o enfrentamento efetivo dessas condutas (MTE, 2025).

A cartilha (Guia de prevenção ao assédio moral e sexual) explicita que o assédio afeta não apenas as vítimas, mas compromete o clima organizacional, a coesão de equipes, a produtividade e também representa um custo social e econômico para os indivíduos e para as organizações (MTE, 2025).

O combate às ações das gestões abusivas exige mais do que protocolos de denúncias: demanda a construção de uma cultura organizacional que rejeite explicitamente a violência simbólica e estrutural, e promova a responsabilização efetiva dos agressores, bem como apoio qualificado às vítimas (MTE, 2025). Tal modelo de cultura se manifesta em políticas claras,

canais acessíveis de denúncia, processos transparentes e formação contínua de gestores e trabalhadores. O manual sugere meios como os gestores podem prevenir o assédio:

1. Divulgar informações sobre o tema, como contidas nesse guia.
2. Promover um ambiente de trabalho humanizado, respeitoso, cooperativo e não violento.
3. Promover ações voltadas à qualidade de vida no trabalho.
4. Estabelecer claramente as atribuições dos membros da equipe.
5. Capacitar seus servidores continuamente sobre assédio, violências, discriminação, racismo etc. Dar condições para que eles participem de capacitações realizadas por outras áreas [...]. Essas capacitações são importantes para que todos estejam aptos a identificar situações de assédio e discriminação e reconhecer o fluxo de acolhimento, recebimento e encaminhamento de denúncias e relatos.
6. Realizar campanhas e palestras de sensibilização quanto aos temas relacionados ao assédio, como violência, racismo, misoginia, LGBTfobia, etarismo, diversidade, etc.
7. Acolher novos servidores e trabalhadores terceirizados de forma humanizada.
8. Se necessário, encaminhar os trabalhadores aos canais de acolhimento ou de denúncia do MTE.
9. Em casos extremos, adotar ou facilitar a adoção de medida acautelatórias, como a alteração de lotação ou de postos de trabalho, ou deferimento do teletrabalho.

(TEM, 2025, p. 17)

O MTE indica que todas as formas de assédio e discriminações devem ser comunicadas por qualquer indivíduo que se sinta prejudicado, por aqueles que presenciaram ou que tenham tido conhecimento de comportamentos dessa natureza (MTE, 2025).

Se você for a vítima:

- Evitar conversar e permanecer sozinho(a) com o(a) assediador(a), sem testemunhas;
- Reunir provas do assédio. Anotar, com detalhes, todas as situações de assédio sofridas com data, hora e local, e listar os nomes dos que testemunharam os fatos;
- Buscar ajuda dos colegas, principalmente daqueles que testemunharam o fato ou que já passaram pela mesma situação;
- Procurar apoio junto aos familiares e amigos;
- Buscar atendimento psicológico que o auxilie no enfrentamento de tais situações;
- Comunicar a situação ao setor responsável, ao superior hierárquico do assediador ou à Ouvidoria;
- Procurar o sindicato profissional ou órgão representativo de classe ou a associação;
- Em caso de assédio sexual, registrar a ocorrência na Delegacia da Mulher, ou em uma delegacia comum;
- Avaliar a possibilidade de ingressar com ação judicial de reparação de danos morais.

(MTE, 2025, p. 18)

É fundamental buscar ajuda e enfrentar o problema. Embora a CLT não informe ou

indique expressamente o conceito de assédio, “trata, no art. 223-C, sobre a proteção a honra, intimidade, liberdade de ação, sexualidade, saúde da pessoa física, passível de enquadramento do art. 483, (alíneas “b” ou “j”)” (MTE, 2025, p.20). Tais ações também são passíveis a responsabilização nas:

Esferas cível (danos morais e materiais gerados à vítima); criminal (condutas previstas como crime no Código Penal tais como o assédio sexual propriamente dito previsto no art. 216-A, o constrangimento ilegal no art. 146, a ameaça no art. 147 e importunamento sexual no art. 215-A) e administrativa (Processo Administrativo Disciplinar, com a aplicação das penalidades previstas na Lei nº 8.112/90 no caso de órgãos públicos). Assim como os crimes de racismo, previstos na Lei nº 7.716/1989. (MTE, 2025, p. 20).

Vale mais uma vez ressaltar que as denúncias devem ser realizadas por qualquer pessoa que tiver conhecimento das práticas abusivas e outros crimes contra a dignidade humana nas organizações (MTE, 2025). Portanto, a denúncia é responsabilidade de todos, pois todos estão suscetíveis a tais práticas. Assim, compreender as práticas abusivas permite que os indivíduos reconheçam quando estão sendo submetidos a essas situações ou quando podem vivenciá-las.

Falar sobre o valor e a importância da saúde mental no ambiente de trabalho é reconhecer que esses ambientes não são neutros, mas atravessados por relações de poder, exigências produtivas e práticas que podem tanto promover quanto comprometer o bem-estar dos trabalhadores. Dar visibilidade a esse tema ajuda a romper a naturalização do sofrimento e das injustiças (Dejours, 2007), legitima as experiências subjetivas daqueles que adoecem e desloca a responsabilização exclusiva do indivíduo para uma análise mais ampla das condições e dinâmicas do trabalho (Dejours, 1993).

Essa conscientização acerca da saúde mental também possibilita identificar os mecanismos mais adequados de defesa em casos de assédio ou de quaisquer outras condutas que comprometam o desempenho profissional e, sobretudo, a saúde física e mental. Além disso, tratar a saúde mental como questão central no mundo do trabalho contribui para a construção de ambientes mais éticos, saudáveis e sustentáveis, nos quais o cuidado com as pessoas deixa de ser secundário e passa a ser compreendido como elemento essencial da própria atividade laboral.

5 CONCLUSÃO

A presente dissertação evidencia que as situações abusivas no ambiente de trabalho configuram um fenômeno complexo, multifacetado e institucionalizado, estreitamente articulado às práticas de gestão e às racionalidades que orientam as organizações contemporâneas. Distantes de constituírem ocorrências isoladas ou desvios individuais de determinadas lideranças, os achados indicam que tais situações são potencializadas por modelos organizacionais que naturalizam a intensificação do trabalho, a assimetria nas relações de poder e a fragilidade dos mecanismos institucionais de controle e responsabilização. No âmbito institucional, essas práticas frequentemente são toleradas e, em determinadas circunstâncias, legitimadas quando associadas ao cumprimento de metas, à manutenção da produtividade e à entrega de resultados, mesmo que à custa da saúde física e mental dos trabalhadores.

O percurso teórico adotado permitiu compreender essas situações como expressões das contradições íntimas ao modelo vigente de organização do trabalho. As contribuições de Ricardo Antunes e Safatle situaram o fenômeno no contexto mais amplo das transformações do capitalismo contemporâneo, caracterizado pela precarização, intensificação do controle e responsabilização individual do trabalhador. A Psicodinâmica do Trabalho, conforme discutida por Dejours, forneceu subsídios para interpretar o sofrimento psíquico e o adoecimento mental não como fragilidades individuais, mas como respostas subjetivas a contextos organizacionais adoecedores. Em articulação com essas perspectivas, estudos sobre poder, dominação simbólica e *bad leadership* demonstraram que práticas abusivas não se sustentam apenas nas características pessoais das chefias, mas encontram respaldo em políticas institucionais que silenciam denúncias, fragilizam canais de escuta e priorizam resultados em detrimento do cuidado com as pessoas.

No plano empírico, a análise das entrevistas realizadas com trabalhadores dos níveis tático e operacional revelou que os sentidos atribuídos às situações abusivas são construídos, negociados e, frequentemente, naturalizados no cotidiano organizacional. As narrativas identificaram ambientes permeados por cobranças excessivas, assédio, silenciamento de queixas e ausência de respostas institucionais efetivas.

De modo mais aprofundado, a análise empírica evidenciou que os discursos dos trabalhadores refletem não apenas experiências ou consequências individuais do sofrimento, mas padrões recorrentes de organização do trabalho que favorecem a perpetuação das situações abusivas. As narrativas indicam que o adoecimento mental tende a ser inicialmente minimizado, naturalizado ou interpretado como incapacidade individual de lidar com as demandas rotineiras.

Observou-se, ainda, que o sofrimento só é reconhecido quando compromete indicadores estratégicos, tais como produtividade, absenteísmo ou afastamentos por doença, reforçando uma lógica instrumental que subordina a saúde mental aos interesses organizacionais.

Outro achado relevante refere-se à frequente transferência da responsabilidade pelo enfrentamento do sofrimento para o indivíduo, evidenciada pelo predomínio de estratégias de *coping* mobilizadas pelos próprios trabalhadores. Seja por meio de tentativas de enfrentamento direto, seja por estratégias de regulação emocional frente ao estresse, os relatos analisados demonstram que, na ausência de intervenções institucionais consistentes, os sujeitos buscam soluções individuais para problemas de origem estrutural. Essa dinâmica não apenas limita a eficácia dessas estratégias ao longo do tempo, como também contribui para a invisibilização das responsabilidades organizacionais no processo de adoecimento.

Nesse contexto, os discursos evidenciam mecanismos de racionalização e deslocamento da culpa, tanto por parte das chefias quanto da própria organização, contribuindo para a manutenção de ambientes adoecedores e para a perpetuação de relações assimétricas de poder. Dessa forma, os achados reforçam que as situações abusivas não constituem eventos episódicos, mas fenômenos incorporados às rotinas organizacionais, sustentados por práticas gerenciais que ocultam o sofrimento e fragilizam as possibilidades de enfrentamento coletivo.

Do ponto de vista da Administração, os resultados desafiam concepções tradicionais de gestão ao demonstrar que as situações abusivas não podem ser interpretadas como disfunções marginais, mas constituem elementos constitutivos de determinados modelos gerenciais. A análise das falas revelou, ainda, a coexistência entre ações abusivas de chefias e políticas institucionais frágeis ou omissas, indicando que uma dimensão não elimina a outra, mas que ambas se influenciam mutuamente. Mesmo em organizações percebidas como estruturalmente saudáveis, a ausência de mecanismos efetivos de controle, escuta e responsabilização possibilita a perpetuação dessas práticas no cotidiano laboral.

Nesse sentido, a Administração é instada a superar abordagens normativas ou meramente discursivas sobre saúde mental no trabalho, devendo, portanto, incorporar esse tema como eixo estratégico que exige revisão crítica dos modelos de gestão, dos sistemas de avaliação de desempenho e das formas de exercício do poder organizacional. O fortalecimento de canais de denúncia confiáveis, a atuação integrada entre gestão de pessoas, saúde ocupacional e *compliance*, bem como a adoção de práticas de governança pautadas pela transparência e responsabilização, configuram-se como medidas essenciais para o enfrentamento efetivo das situações abusivas e dos riscos psicossociais.

Como limitação do estudo, destaca-se o recorte empírico concentrado nos níveis tático

e operacional, o que restringe análises mais aprofundadas sobre as dinâmicas da alta gestão. Ainda assim, a recorrência dos relatos e a densidade teórica conferem consistência aos achados, evidenciando padrões organizacionais que transcendem experiências individuais. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo para diferentes setores e níveis hierárquicos, bem como desenvolver estudos longitudinais capazes de avaliar os efeitos concretos de políticas institucionais voltadas à prevenção de riscos psicossociais e à promoção da saúde mental.

Conclui-se que o enfrentamento das situações abusivas e de seus efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores demanda revisão profunda das práticas gerenciais, dos modelos de liderança e das racionalidades que orientam a Administração contemporânea. Os achados evidenciam que, em diversos contextos, o trabalho tem sido estruturado sob uma lógica que naturaliza o sofrimento, desloca a responsabilidade institucional para o indivíduo e legitima práticas abusivas em nome da produtividade. Reafirmar o trabalho como espaço de dignidade, reconhecimento e participação implica reconhecer a saúde mental não como variável secundária ou custo colateral da gestão, mas como dimensão estratégica, ética e política das organizações.

Portanto, promover ambientes laborais saudáveis requer mais do que discursos de cuidado: demanda compromissos concretos com governança responsável, transparência, responsabilização das lideranças e enfrentamento efetivo dos riscos psicossociais. Trata-se de um desafio que interpela diretamente a Administração a revisar seus pressupostos e a assumir um papel ativo na construção de organizações mais justas, humanas e socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

- AASLAND, M. S.; SKOGSTAD, A.; NOTELAERS, G.; *et al.* The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. **British Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 438–452, 2010.
- ABELHA, D. M.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NIEMEYER, J. R. L.; VILLAS BOAS, O. T. O lado sombrio da força: a má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 55, p. 38–57, 2020.
- ALCÂNTARA, V. P.; VIEIRA, C. A. L.; ALVES, S. V. Perspectivas acerca do conceito de saúde mental: análise das produções científicas brasileiras, **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 27, n. 1, p. 351–361, 2019.
- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, **Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais: DSM-5-TR**, Porto Alegre: Artmed, 2023.
- ANDRADE, R.; ALYRIO, R; VILAS BOAS. **A Cultura e Ética na Negociação Internacional**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.
- ANDRADE, P. C.; ROSÁRIO, R. A.; MOREIRA, T. A. P. A incidência de liderança tóxica em uma empresa multinacional do setor de call center. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019.
- ANTÔNIO, M. I. S. R., A ética e o compliance na gestão de recursos humanos: estudo de caso da empresa Saipem Luxemburgo sucursal de Angola. **Recima21.com.br**, disponível em: <<https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3858/2744>>. acesso em: 24 abr. 2025.
- ANTUNES, R. ARIAS, A... [et. al] (orgs.). **Icebergs à deriva: o trabalho nas plataformas digitais**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2023.
- ANTUNES, R. **O caracol e sua concha**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2015.
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão : o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo, Sp: Boitempo, 2020.
- ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 335-351, 2005.
- ANTUNES, Ricardo. Os modos de ser da informalidade: rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho? **Serviço Social & Sociedade**, n. 107, p. 405-419, 2011.
- AREOSA, J. Ensaio sobre psicodinâmica do trabalho. **Revista Katálisis**, v. 24, n. 2, p. 321–330, 2021.
- ASSAD, Alessandra. **Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- BACKHAUS, I.; LOHMANN-HAISLAH, A.; BURR, H.; *et al.* Organizational change: challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health. **BMC Public Health**,

v. 24, n. 1, 2024.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Educação Ambiental Comunitária: Uma Experiência Com a Técnica De Pesquisa Snowball (Bola De Neve). **Remea - Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, [S. l.], v. 27, 2012.

BANDEIRA-DE-MELLO–UNIVALI, Rodrigo. **Operacionalizando o Método da Grounded Theory nas Pesquisas em Estratégia**: Técnicas e Procedimentos de Análise com Apoio do Software Atlas/TI. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2003-39.pdf>>. Acesso em: 06/04/2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. Brasil (2014a).

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**; Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BIAVASCHI, M.; TEIXEIRA, M. Balanço da Reforma Trabalhista em perspectiva econômica, as falácias dos argumentos de seus defensores e os impactos nas instituições públicas do trabalho. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 19-55, 2019.

BLANCH, J. M. Condiciones de trabajo. In: BLANCH, J. M.; ESPUNY, M. J.; GALA, C.; MARTÍN, A. (Orgs.). **Teoría de las relaciones laborales**. Fundamentos. Barcelona: Editorial UOC, 2003. p. 42-44.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **NR-1 (GRO) Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho**. Brasília, 2025.

CASEMIRO, P ; MOURA, R. **Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos**. G1. Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml>> Acesso em: 01/03/2025

CANTERO, D. S. M. Teoría fundamentada y Atlas. ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. **Revista electrónica de investigación educativa**, v. 16, n. 1, p. 104-122, 2014.

CARLOTTO, Mary Sandra *et al*, Estressores ocupacionais e estratégias de enfrentamento, **Revista Subjetividades**, v. 18, n. 1, p. 92–105, 2018.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**: coleção debates em administração. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CAVALIERI, D. V. G. **Compliance e Saúde Mental nas Organizações**. São Paulo: Dialética, 2023.

CIULLA, J. B. **What is Good Leadership?** Leadership Magazine, John F. Kennedy School of Government for Public Leadership, Harvard University: Forthcoming, 2004.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos. Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml>>. Acesso em 04/04/2025.

CRAIG, S.; KAISER, R. **Destructive Leadership.** In: Rumsey, M. The Oxford Handbook of Leadership. New York: Oxford University Press, 2013.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho.** Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

DARDOT, P. ; LAVAL, C. **A nova razão do mundo.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2016.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership.** 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2012.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** Tradução: Luiz Alberto Monjardim. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2007.

DEJOURS, C.; Tradução: Ana Isabel Paraguay; Lúcia Lear Ferreira. **A loucura do trabalho : estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez Oboré, 2015.

DUNKER, C. I. L. **Mal-estar, sofrimento e sintoma.** São Paulo, SP: Boitempo Editorial, 2015.

DURKHEIM, E. **Ética e Sociologia da Moral.** São Paulo, SP: Landy Editora, 2003.

Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025>>, Acesso em: 14/10/2025.

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** 7ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1984

FERREIRA, J. C. S. Comportamento desviante do ambiente de trabalho e liderança tóxica: um ensaio teórico. **Revista Foco**, v. 16, n. 1, p. e653, 2023.

FONSECA, J. C. F. *et al.* **Psicologia, trabalho e processos psicossociais: pesquisas e intervenções.** Belo Horizonte, MG.: Editora PUC Minas, 2021.

FRANCO, T. DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 229-248, 2010.

FREITAS, L. G.; AUGUSTO, M. M. ; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no

trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista**, v. 20, n. 1, 2014.

FREUD, S. **Neurose, psicose, perversão**. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2016.

GALVÃO, A. *et al.* Reforma trabalhista: precarização do trabalho e os desafios para o sindicalismo. **Caderno CRH**, v. 32, n. 86, p. 253-269, 4 nov. 2019.

GASPAR, T.; SOUSA, B.; ALVES, E.; *et al.* Are Healthcare Organizations Healthy Work Ecosystems? Health and Well-Being of Health Professionals. **Healthcare**, v. 12, n. 22, p. 2277, 2024.

GAULEJAC, V. **Gestão como Doença Social**. Tradução: Ivo Storniolo. 1. ed. São Paulo, SP: Ideias e Letras, 2005.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. Barueri, SP: GEN Atlas, 2021.

GUEST, D. E. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. **Human Management Journal**, v. 1 n. 27, p.22-38, 2017.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARMS, P. D.; CREDÉ, M.; TYNAN, M.; LEON, M.; JEUNG, W. Leadership and stress: A meta-analytic review. **The Leadership Quarterly**, v. 28, p. 178-194, 2017.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral: Gestão por Humilhação**. 22. ed. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2017.

HELOANI, R ; LANCMAN, S, Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação, **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 77–86, 2004.

HERINGER, A. V. M. S.; OLIVEIRA, C. M. M. Cultura organizacional: o impacto na produtividade dos colaboradores. *Revista Foco*, v. 16, n. 11, p. 1–15, 2023.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 22. ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2024.

HOUSE, R.; SPANGLER, W.; WOYCKE, J. Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 364-396, 1991.

JOHN, M. N.; AZAMBUJA, L. M. B. O processo evolutivo da liderança. **Faculdade Sant'Ana em Revista**. v. 4, p. 225-236, Ponta Grossa, 2020.

KELLERMAN, B. *Bad leadership* - Why we steer clear. **Leadership**, v. 20, n. 6, 2024.

KELLERMAN, B. **Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KIM, Y.; COHEN, T. R.; PANTER, A. T. Workplace Mistreatment and Employee Deviance:

An Investigation of the Reciprocal Relationship Between Hostile Work Environments and Harmful Work Behaviors. **Group & Organization Management**, v. 48, n. 4, p. 105960112311517, 2023.

KOCK, R.; GRAUPNER, L. I. ; BALOYI, S. Cultivating a culture of mental health in organisations: Reading the room. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 51, n. 1, 2025.

KREIN, J. D. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. **Tempo Social**, v. 30, n. 1, p. 77-104, 26 abr. 2018.

LABRONICI, R. B. ANTUNES, Ricardo (org.). 2020. **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**. 1. ed. São Paulo: Boitempo. 333 pp. Mana, v. 27, n. 1, 2021.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Estrés y procesos cognivos**. Barcelona, Barcelona, ES: Matínez-Roca, 1986.

LEE, S.; KIM, S. L.; YUN, S. A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. **The Leadership Quarterly**, v. 29, p. 403-413, 2018.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. **Leader to Leader**, v. 2005, n. 36, p. 29, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2017.

MARX, K. **O capital**. V. I, tomo 1. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**. n. 2. p.99-113, 1981.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Thake this job and... love it. **Psychology Today**. n. 32, p. 50-57, 1999.

MAYO, A. Debating *Bad Leadership*: Reasons and Remedies. **Journal of Leadership Studies**, v. 2, n. 5, 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO; Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informação/participação-social/concelhos-e-orgaos-colegiados/comissão-tripartite-partidaria-permanente/normas-regulamentadoras-vigente/nr-1>> Acesso: 14/04/2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO; **Guia de prevenção ao Assédio Moral e Sexual**, Brasília: 2025; Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/guia-de-prevencao-ao-assedio-moral-e-sexual/cartilha-discriminacao-e-assedio-mte.pdf>> Acesso: 31/10/2025.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2007.

MOMM, M. A. L. Compliance e cultura organizacional: equidade de gênero e prevenção do assédio sexual e violência no trabalho. **Revista Jurídica Gralha Azul - TJPR**, v. 1, n. 25, 2025. Disponível em: <<https://revista.tjpr.jus.br/gralhaazul/article/view/123>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

NEVES, Diana Rebello *et al*, Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library, **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 318–330, 2018.

NILUPULEE L. Navigating Machiavellianism in Construction Projects: Leaders' Communication Strategies and Employees' Voice. **Journal of Management in Engineering**, v. 40, n. 6, 2024.

O'REILLY III, C. A.; DOERR, B.; CHATMAN, J. A. "See you in court": How CEO narcissism increases firm's vulnerability to lawsuits. **The Leadership Quarterly**, v. 29, p. 365-378, 2018.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **O trabalho digno e a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Genebra, 2024. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/media/426441/download>. Acesso em: 05/06/2025.

Organização Mundial da Saúde (OMS). **Classificação internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde: ICDH-2**. Genebra: OMS, 2001.

ORLANDI, E. P. **As formas do silêncio no movimento dos sentidos**. Campinas, SP: Editora Da Unicamp, 2013.

PANZENHAGEN, L. M.; NEZ, E. Chefia e Liderança na Gestão Pública: Algumas Reflexões. **Gestão em Foco**, v. 5, p. 1–13, mar. 2012.

PAZ, M. G. T. *et al*, Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture, **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, 2020.

PAZ, M. G. T. D. A Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. IN: TAMAYO, A.; BORGESANDRADE, J. E.; CODO, W. (Eds.). **Trabalho, organizações e cultura**. Brasília : ANPEPP, 1996. 1. v.

PELLETIER, Kathie L. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. **Leadership**, v. 6, n. 4, p. 373–389, 2010.

PEREIRA, A. C. L. *et al*. Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, 2020.

PERROW, C. **Sociología de las organizaciones**. 3ª. ed. Madri: McGraw-Hill, 1990.

PIERCE, L.; RIDER, C.I. Supporting Mental Health at Work (Comment on "The Epidemic of Mental Disorders in Business"). **Administrative Science Quarterly**, v. 67, n. 1, p. 56–69, 2022.

PRAXEDES, M. F. S. **Métodos Mistos na Pesquisa em Enfermagem e Saúde**. Ponta Grossa, PR: Atena, 2021.

PUENTE, C. P.; GUTIÉRREZ, L. D., PUEYO, E. G.; LOPÉZ, R. V. Estrategias de afrontamiento ante situaciones de estrés: un análisis comparativo entre bombeiros con y sin experiencia. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 3, n. 16, 341-356, 2000.

RAMALHO, J. R.; SANTOS, R. S. P.; RODRIGUES, I. J. Mudanças na legislação trabalhista, sindicato e empresas multinacionais. In: **Anais do 41º Encontro da Anpocs**, Caxambu, 2017.

RAMALHO, J. R.; SANTOS, R. S. P.; RODRIGUES, I. J. Mudanças na legislação trabalhista, sindicato e empresas multinacionais. **Caderno CRH**, v. 32, n. 86, p. 343-359, 2019.

REED, G. Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. **Air and Space Power Journal**, v. 3 n. 26, 3-10, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1992.

RODRIGUES, C. M. L.; FAIAD, C.; FACAS, E. P. Fatores de Risco e Riscos Psicossociais no Trabalho: Definição e Implicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, n. spe, 2020.

RODRIGUES, P. F.; ALVARO, A. L. T.; RONDINA, R. Sofrimento no trabalho na visão de Dejours. **Revista Científica Eletrônica de Psicologia**, v. 4, n. 7, 2006.

ROSENTHAL, S.; PITTINSKY, T. Narcissistic leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 617-633, 2006.

SACCOL, A. Z.; Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. Universidade Federal de Santa Maria**. v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SAFATLE, V.; DA SILVA JUNIOR, N.; DUNKER, C. **Neoliberalismo** : como gestão do sofrimento psíquico. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2022.

SENNETT, R.; SANTARRITA, M. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro Brasil: Editora Record, 1999.

SILVA, C. F. **O poder nas organizações: um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, PPGP, 2007.

SILVA, M. C.; BORGES, L. O. Condições de trabalho e clima de segurança dos operários da construção de edificações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 407-418, 2015.

SILVEIRA, D. D. M. Cultura antiética e desempenho das empresas com base nas avaliações dos empregados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 2, 2023.

SKAALVIK, E. M.; SKAALVIK, S. Job intensification, stress, and coping strategies in the teaching profession. What do the teachers say? **International Education Studies**, v. 3, n. 8, p. 187-192, 2015.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. Ed. Virtual. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2013.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SUDRÉ, L. **Ricardo Antunes: “Pandemia desnuda perversidades do capital contra trabalhadores”**. Brasil de Fato. Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/podcast/brasil-de-fato-entrevista/2020/06/26/ricardo-antunes-pandemia-desnuda-perversidades-do-capital-contra-trabalhadores/>>. Acesso em: 21 maio 2025.

TARBA, S. Y.; COOPER, C. L., YIPENGE, L. Resilience, HRM practices and impacto n organizational performance and employee well-being. **International Journal of Human Resource Management**, n. 25, p. 2466-2471, 2014.

TEPPER, B. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 178-190, 2000.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, 201.

VARGAS, M. R. M.. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 89–107, set. 1998.

VASCONCELOS, A. DE .; FARIA, J. H. DE. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 3, p. 453–464, set. 2008.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 821–851, 2015.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA PINTO, Á. **Ciência e existência: problemas filosóficos da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.

WEBER, M. **Economia y Sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 6.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.

APÊNDICE A

TABELA DE LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO**Tabela 8 – Levantamento bibliométrico sobre as categorias *a priori*.**

CATEGORIA	ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE POR BASE DE DADOS					Quantidade Total
		Scielo	CAPES	Google Acadêmico	Scopus	Anpad Spell	
Liderança	2024	77	569	1090	18174	58	66836
	2023	69	518	1850	14023	106	
	2022	69	432	1710	12693	82	
	2021	73	499	1580	13088	76	
Condições de Trabalho	2024	357	451	703	275	33	8405
	2023	355	448	1270	186	56	
	2022	206	385	1300	195	47	
	2021	192	456	1280	154	56	
Saúde Mental no Trabalho	2024	108	8	32	18	4	699
	2023	118	9	55	13	8	
	2022	102	6	48	7	8	
	2021	97	7	40	8	3	
Riscos Psicossociais do Trabalho	2024	6	4	6	6	1	130
	2023	4	4	21	9	1	
	2022	5	5	30	1	0	
	2021	3	2	20	2	0	
Relações de Poder nas Organizações	2024	6	6	21	3	0	179
	2023	5	2	42	1	0	
	2022	6	0	42	3	0	
	2021	3	0	38	0	1	
Más Lideranças	2024	21	4	0	11	0	98
	2023	10	3	1	8	0	
	2022	1	3	6	9	0	
	2021	0	6	6	9	0	
Total por Base de Dados		1893	3827	11191	58896	540	76.347

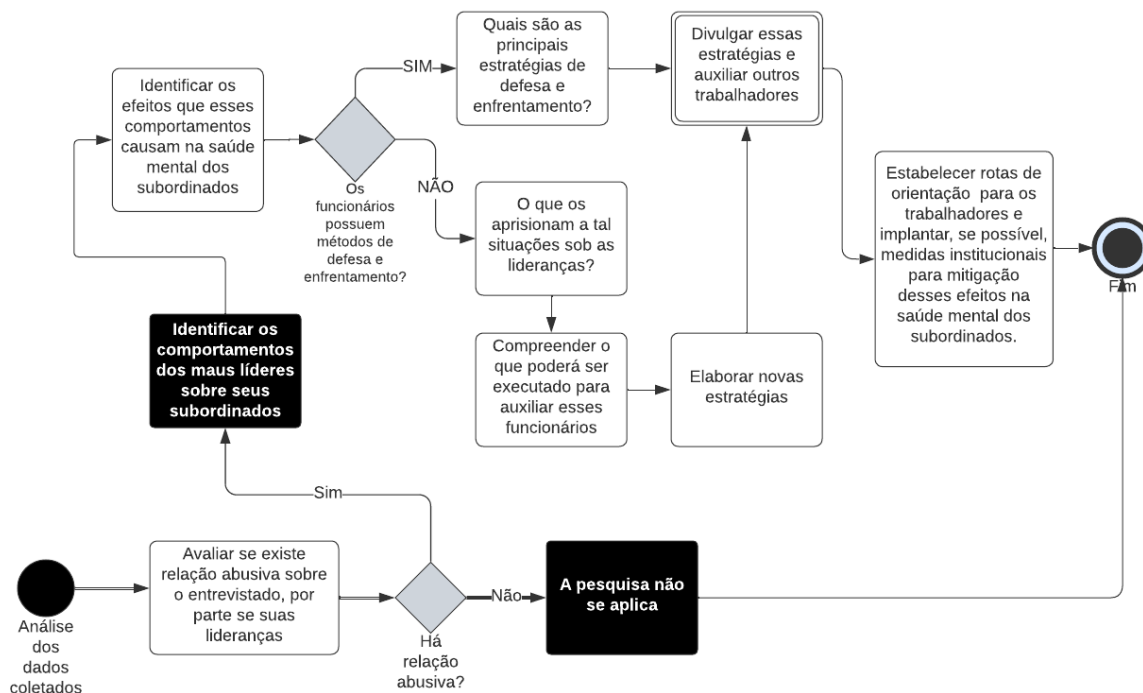
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

APÊNDICE B

FLUXOGRAMA BÁSICO DE ORIENTAÇÃO DO PROJETO

O fluxograma a seguir buscou organizar inicialmente os processos a serem executados pela pesquisa, considerando o cronograma do trabalho, de modo a construir uma visão lógica de suas atividades, favorecendo a observação do estudo como um todo de forma simplificada e lógica para fins de esclarecer objetivo e trajetórias claras para obtenção dos resultados desejados com a pesquisa.

Figura 4 – Fluxograma da pesquisa tendo em vista os resultados esperados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA A ENTREVISTA

A CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES SERÁ CONFIDENCIAL E SIGILOSA

DADOS DA PESQUISA				
Título da Pesquisa	A influência da gestão das más lideranças sobre a saúde mental dos trabalhadores: consequências e estratégias de enfrentamento dos seus liderados.			
Pesquisador	Allan Cavichio de Queiroz			
Orientadora	Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta			
Instituição	Afya Unigranrio			
DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES				
Nome:				
Gênero:				
Estado Civil	<input type="checkbox"/> SOLTEIRO(A) <input type="checkbox"/> CASADO(A) <input type="checkbox"/> SEPARADO(A)			
Faixa Etária:	<input type="checkbox"/> 18 A 30 ANOS <input type="checkbox"/> 31 A 40 ANOS <input type="checkbox"/> 41 A 50 ANOS <input type="checkbox"/> 51 A 60 ANOS <input type="checkbox"/> > 60 ANOS			
Nível de Escolaridade	Fundamental		Completo	Incompleto
	Médio		Completo	Incompleto
	Superior		Completo	Incompleto
	Especialização		Completo	Incompleto
	MBA		Completo	Incompleto
	Stricto Senso		Completo	Incompleto
	Outro		Completo	Incompleto
Profissão				
Setor da empresa em que trabalha ou trabalhou? (Ex. Saúde)				
Possui ou possuiu cargo de liderança?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO			
Tempo de Atuação	<input type="checkbox"/> ENTRE 1 E 5 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 5 E 10 ANOS <input type="checkbox"/> ENTRE 10 E 15 ANOS <input type="checkbox"/> > 15 ANOS			

PERGUNTAS DA ENTREVISTA	
SEÇÃO I – <i>Condições de Trabalho / Organização do Trabalho</i>	
Verificar quais são ou eram as condições de trabalho nas quais o trabalhador está inserido	
PERGUNTA 01	Você pode descrever o seu ambiente de trabalho e as principais atividades que realiza / realizava no dia a dia?
PERGUNTA 02	Como você avalia a sua rotina de trabalho quanto à carga horária, recursos e condições de execução de tarefas e desafios enfrentados no dia a dia?
PERGUNTA 03	Você acha que as dificuldades e pressões enfrentadas no dia a dia da organização vêm mais do estilo de chefia direta ou da estrutura organizacional em si?
SEÇÃO II – <i>Liderança/Chefia</i>	
Compreender os laços afetivos ou de dependência com a sua liderança/chefia	
PERGUNTA 04	Descreva como era / é a relação do seu chefe imediato com a equipe em geral?
PERGUNTA 05	Você já se viu influenciado (a) emocionalmente pelo seu chefe ou dependente dele? Se sim, poderia compartilhar como isso afetou o seu comportamento no trabalho?
PERGUNTA 06	Você sentiu que em algum momento precisou obedecer ou se silenciar diante de atitudes com as quais discordava para evitar conflitos ou represálias? Se sim, poderia citar um exemplo?
PERGUNTA 07	Como a empresa lidava com a sua chefia, diante do seu comportamento abusivo? A empresa tolerava, não percebia ou tinha alguma atitude corretiva sobre ele?
SEÇÃO III – <i>Chefias abusivas (más lideranças)</i>	
Verificar como se davam as atitudes e o comportamento perverso dos seus líderes ou líder	
PERGUNTA 08	Como a sua chefia solicitava por suas atividades? Houve momentos em que se sentiu pressionado(a), desorientado(a) ou emocionalmente afetado(a) por cobranças excessivas ou abusivas?
PERGUNTA 09	Você já foi alvo de atitudes abusivas ou agressivas da sua chefia ou presenciou alguma situação abusiva ou manipuladora? Poderia descrever como essa situação geralmente aconteciam?
PERGUNTA 10	Como você costumava lidar ou reagir a essas situações?
PERGUNTA 11	Você já tentou reportar essas situações a outros setores ou superiores hierárquicos da empresa? Se sim, como geralmente é a resposta e como se dão os desfechos das tentativas?
SEÇÃO IV – <i>Relações de Poder</i>	
Vislumbrar como se dá ou como eram as relações de poder na organização	
PERGUNTA 12	Como descreve a postura dos chefes superiores ao seu, quanto às relações abusivas no trabalho?

PERGUNTA 13	Havia autoritarismo no ambiente de trabalho, sensação de medo ou favoritismo por parte da liderança?
PERGUNTA 14	Havia algum canal efetivo para diálogo, denúncias e participação dos funcionários nas decisões que afetavam o ambiente de trabalho?
PERGUNTA 15	Você acredita que as práticas abusivas eram comportamentos isolados de alguns líderes ou algo mais estrutural e enraizado na organização?

SEÇÃO V – Saúde Mental no Trabalho (a)

Compreender a importância da saúde mental do trabalhador e sua relação com os seus resultados laborais.

PERGUNTA 16	Você apresentou alguma disfunção na sua saúde física ou emocional, havendo necessidade de ajuda médica ou psicológica, durante o período em que esteve sob essa chefia? Se sim, poderia descrever os sintomas e/ou efeitos sentidos?
PERGUNTA 17	Como esses efeitos na saúde afetaram outras áreas de sua vida, por exemplo, família, relacionamentos ou motivação para continuar exercendo sua função?

SEÇÃO VI – Saúde Mental no Trabalho (b); Estratégias de enfrentamento

Analisar quais as atitudes são relevantes enfrentar os efeitos das chefias abusivas, bem como compreender o que o mantém refém das atitudes dos chefes.

PERGUNTA 18	Quais estratégias você tomou para preservar sua saúde mental, superar situações adversas e se recuperar dos efeitos dessa chefia abusiva? Teve apoios externos como terapias, familiares ou amigos; e ou apoio interno da própria empresa?
PERGUNTA 19	Na empresa apresentada, quais mudanças acredita serem necessárias para aperfeiçoar a relação entre líderes e liderados, e melhor o cuidado com a saúde mental no ambiente de trabalho?
PERGUNTA 20	Se pudesse voltar atrás, há algo que faria de diferente para lidar com as situações abusivas no trabalho?
PERGUNTA 21	Como você está hoje, quanto à saúde mental após ter passado por todas as situações descritas? Qual sua visão hoje, dessas situações ocorridas?
PERGUNTA 22	Como você descreve a importância de se preservar a saúde mental no ambiente de trabalho?

APÊNDICE D


TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(De acordo com as normas da Resolução nº 466, do Conselho Nacional de Saúde de 12/12/2012)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “*Assédio no ambiente de trabalho: efeitos de práticas abusivas na saúde do trabalhador*” Sua seleção ocorreu por meio de indicações e busca ativa, e sua participação é totalmente voluntária. A qualquer momento, você poderá desistir e retirar seu consentimento, sem qualquer prejuízo na sua relação com o pesquisador ou com a instituição. O objetivo deste estudo é compreender os efeitos nocivos de lideranças disfuncionais sobre a saúde mental de trabalhadores subordinados, bem como identificar as estratégias — psicológicas ou não — desenvolvidas por esses profissionais para lidar com as ações perversas de tais lideranças.

Sua participação consistirá em uma entrevista guiada por um questionário previamente elaborado, com o objetivo de relacionar o tema da pesquisa às experiências que você vivenciou. Os possíveis riscos envolvem desconforto psicológico em razão da natureza sensível do assunto, o que pode ocasionar certo constrangimento. No entanto, esses riscos tendem a ser minimizados com a explicação clara dos objetivos logo no início da entrevista. Além disso, a realização de pré-testes buscou conferir maior objetividade ao instrumento, contribuindo para reduzir o tempo de aplicação e o eventual cansaço durante a coleta de dados.

Sua contribuição será importante para fomentar o debate sobre saúde mental e bem-estar nas organizações, além de fortalecer a mobilização por melhores condições de trabalho. As informações coletadas serão tratadas com sigilo, sem qualquer possibilidade de identificação, e armazenadas exclusivamente nos computadores da professora orientadora e do pesquisador, ambos protegidos por criptografia. Uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará em sua posse. Em caso de dúvidas sobre o projeto ou sua participação, você poderá entrar em contato a qualquer momento com o pesquisador responsável, **Allan Cavichio de Queiroz**, pelo e-mail allancavichioadm@gmail.com ou pelo telefone (21) 98460-9500, ou ainda com a orientadora da pesquisa, **Prof^a Dr^a Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta**, pelo e-mail ana.motta@unigranrio.edu.br ou pelo telefone (21) 3219-4040.

Documento assinado digitalmente
 ALLAN CAVICHIO DE QUEIROZ
 Data: 15/08/2025 23:08:50-0300
 Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Pesquisador Responsável

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UNIGRANRIO, localizado na Rua Prof. José de Souza Herdy, 1160 – CEP 25071-202 TELEFONE (21).2672-7733 – ENDEREÇO ELETRÔNICO: cep@unigranrio.com.br

Duque de Caxias, ____ de _____ de 2025.

Participante da pesquisa

APÊNDICE E

CATEGORIAS EMERGENTES

Tabela 9 – Categorias emergentes a partir das categorias *a priori*

Eixos Temáticos	Categorias <i>a priori</i>	Categorias Emergentes*
Condições de Trabalho	Precarização do Trabalho	Alta Rotatividade
		Acúmulo de Funções
		Perda de vínculo funcional
	Psicodinâmica do Trabalho	Impacto na identidade
		Perda do Sentido do Trabalho
		Desumanização do Trabalho
	Cultura Organizacional Opressiva	Normalização do Abuso
		Hierarquia Disfuncional
	Riscos Psicossociais	Tensão Emocional
		Burnout
Lideranças <i>versus</i> Chefias	Chefias Abusivas	Abuso de Poder
		Humilhação
		Manipulação
		Má Gestão
	Relações de Poder	Submissão
		Favoritismo
		Restrição da Autonomia
	Sofrimento no Trabalho	Adoecimento
		Banalização do Sofrimento
		Silenciamento
Medo		
Saúde Mental no Trabalho	Relevância da Saúde Mental no Trabalho	Resiliência
		Autocontrole
		Amadurecimento

	Estratégias de Enfrentamento	Fator Essencial
		Apoio Social
		Autovalorização
		Denúncias
		Resistência

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Diretrizes utilizadas para a elaboração da tabela 9:

* A elaboração das categorias emergentes se deu a partir da conceituação de Spink (2013), que as analisa a partir de um processo iterativo e sensível ao conteúdo e contexto dos dados, sem fixar previamente um número ou formato rígido para as categorias. Ela enfatiza que as categorias surgem da própria análise dos discursos, a partir da identificação de grupos de conceitos, representações e “núcleos de sentido” presentes no material. O processo envolve nomear as categorias de forma que expressem claramente o conteúdo e seu significado, bem como caracterizá-las em termos de propriedades e dimensões.

* Na tabela 10 (a seguir), essas categorias emergentes são afinadas para trazer mais coerência com as categorias principais do estudo, dando sentido fluido aos discursos e práticas dos sujeitos. Elas vão surgindo de acordo com a sensibilidade do pesquisador e a dinâmica dos processos de produção de sentido, indo além da simples organização temática para uma análise aprofundada das representações sociais no contexto investigado.

APÊNDICE F

MAPA DE ASSOCIAÇÃO DE IDEIAS DAS ENTREVISTAS

Tabela 10 – Mapa de Associação de ideias das entrevistas

CATEGORIA PRINCIPAL ¹	ENTREVISTADO (A)	PRIMEIRAS ASSOCIAÇÕES ²	EXPLICAÇÕES DAS ASSOCIAÇÕES ³	QUALIFICADORES ⁴	CATEGORIAS EMERGENTES RELACIONADAS ASSOCIAÇÕES ⁵
<i>Condições de Trabalho</i>	FÉLIX	Porque se a gente não vendesse, não performasse, o salário ficava bem menor, os benefícios eram bem menores também.	Então isso por si só já gerava uma pressão	A gente trabalhava indiretamente para o banco, numa empresa com outro nome, só para pagarem menos.	Pressão Acúmulo de Funções Sobrecarga Vulnerabilidade Aprisionamento pelo dinheiro Ambiente tóxico Omissão Hierarquia disfuncional Dano Reputacional Insegurança
	NOAH	Datas como dias dos pais, dia das mães e natal, todo mundo deixava para fazer as coisas de última hora.	Então sobrecarregava a quantidade de trabalho e tempo de entrega muito curto.	Chegou uma época que, às vezes, eu tava, sei lá, almoçando no shopping e eu escutava alguém me chamando pra ir tirar foto no estúdio. [...] eu só ouvia assim na minha cabeça, sabe?	

	GAEEL	É a cultura da empresa pede que você faça as coisas que você não é pago para fazer certo e se você não é pago para fazer aquilo.	Mas se você não fizer, ou se você falar hoje eu não posso fazer isso, você sofre tipo de represália	Algum tipo de ameaça , ou alguma coisinha é falada.	
	ARIEL	Essas pessoas... os terceirizados ficavam muito pressionados mesmo por ela.	Vocês estão aqui trabalhando, tem que dar graças a Deus , porque na hora que que não quiser, eu troco.	Então eles ficavam no nível de tensão muito alto.	
	HANNA	É um ambiente meio desconfortável . Eu não tenho nenhuma ergonomia ali.	Meu ambiente de trabalho tem essas questões de eu estar muito exposta .	Essas coisas trouxeram coisas ruins tanto para minha saúde física, o meu corpo, e também sofri muito em relação à minha saúde mental também.	
	MAYA	Eu fui excluída de todos os meus processos.	Por sempre ser correta com minhas atividades e não participar do pós-expediente.	Ficando em isolamento . Acredito que essa seja a forma mais cruel de tratar um colaborador que gosta do que faz.	

	DÁFNE	E em questão de benefício, eu não tinha nenhum.	Recebia apenas um salário mínimo. E quando eu trabalhava mais, eu não recebia por essas horas extras.	Aí aconteceu um problema (assédio), ele me demitiu.	
	NAOMI	E ela em algum momento me proibiu de realizar exames durante a semana.	Depois ela falou que eu não deveria me ausentar para fazer meus exames.	E isso atrapalhou bastante o meu diagnóstico. Afetando a minha saúde.	
	SERENA	E eu fico virada no samurai quando falam assim, em cima da hora: " Ó, o expediente vai passar do horário. "	Eu fico pra morrer, eu até choro de raiva.	Eu acho que a partir do momento que você sai da sua casa e vai para o seu trabalho, você acaba fazendo planos para quando você sair, como estar com a sua família, fazer um passeio, ou algo que te faça relaxar um pouco.	

	OLÍVIA	Eu dormia e acordava pensando no trabalho.	Eu passava 24 horas pensando no trabalho , em como melhorar minha imagem, em como melhorar minha situação, em como melhorar meu relacionamento com os colegas.	Isso me deixava uma pilha. Minha cabeça ficava agitada e eu não conseguia parar (ansiedade).	
	AINA	Eu não tinha uma carga horária fixa, não recebia hora extra, e fazia muitas horas além do necessário.	O lema deles era: “precisamos entregar indicadores , não importa o que vai acontecer.”	Não tinha nenhum tipo de bem-estar. O que disséssemos ao contrário, era ameaça de demissão.	
	DULCE	No escritório anterior eu fazia de tudo : audiências, atendimento ao cliente, arrumar o chão, fazer café, limpar banheiro e ainda elaborar peças e processos.	Era uma carga de trabalho enorme , sem divisão clara de funções.	E se errássemos, qualquer coisa era colocado na nossa conta; na conta dos advogados.	

	LUZIA	Eu era uma bucha deles, porque faltava alguém numa agência... envia ela.	Então, cada dia era um transtorno , porque eu não sabia onde trabalhar.	Se eu não cumprisse, como eu te falei, em cada agência nós temos aquela pessoa que vai nos olhar torto.	
	JOY	Não, não cobrada pra ficar até mais tarde, mas existia um registro dos funcionários que ficavam até mais tarde , porém esses registros não eram remunerados, mas existia sim.	Dava-se entender que você tinha que fazer, porque senão a empresa sentiria sua falta, ou o que eles falavam... ah... você não veio no tal evento... a empresa sentiu sua falta...	Então era uma indução.	
	MABEL	Só pensa na entrega , não pensa no que está fazendo, não pensa que, na linha de produção mesmo, quem está na produção geralmente sobra para os últimos.	A gente tem que ficar ali até finalizar. Não importa o tempo que levasse.	Isso realmente gera na equipe um certo desânimo, um sentimento que a empresa só pensa nos resultados.	

	AMÉLIE	Eu batia 12% de meta a mais porque a equipe não estava batendo sua meta .	Porque eu tinha que fazer o meu trabalho para reforçar o trabalho de quem não fazia .	E isso foi juntando, foi juntando e acabou sendo muito abusivo .	
Bad Leadership (Chefias)	FÉLIX	Aí ele falava assim, cara, tu esquece mesmo que eu sou seu chefe, né? [...] Tu esquece mesmo que quem vai te promover sou eu, né?'	Ele falava isso diretamente. Diretamente.	E ele falava na frente de qualquer pessoa . Dessa forma, parecia querer demonstrar poder .	Abuso de poder Privilégios Má Gestão Assédios Desvalorização Manipulação Ineficiência nas Denúncias Conflito Ético Restrição da Autonomia Abusos Gerencialismo
	NOAH	Aí, meio que ela chegou e me chamou para... para ir lá no depósito.	E falou que faria o que minha namorada não faria comigo.	Assim... na frente de todo mundo ... uma coisa um pouco desconfortável até.	
	GAEEL	Inicialmente ele queria uma coisa relacionada a uma amizade.	Então depois ele fazia esse jogo, uma espécie de manipulação .	Então ele ficava num jogo de cintura ali de... olha, mas pô, eu tô fazendo isso por você, por que você não vai fazer isso por mim?	
	ARIEL	Ela tinha muita força política dentro do setor.	Porque ela procurava sempre tentar atender o que todo mundo estava pedindo.	As pessoas gostam dela por isso. Ela entrega né?	

HANNA	Ele não deu andamento à denúncia que eu fiz.	Eu senti que eu fui deixada de canto por estar naquela base de hierarquia menor .	Eu me senti invalidada por isso; eu fiquei arrasada.
MAYA	A nova gestão veio com pensamento de que todos os colaboradores roubavam .	Eles não avaliavam os funcionários pela capacidade ou qualificação, e sim por fofocas;	O clima foi ficando extremamente ruim .
DÁFNE	Tem que fazer tudo do jeito dele e acabou.	Senão ele fica bravo e daí começa a se alterar.	Então eu ficava quieta , porque eu não queria perder o emprego .
NAOMI	Todo o nosso processo de trabalho era amarrado a ela .	A equipe não tinha nenhum tipo de autonomia .	Isso gerava um grande questionamento, porque ela não pode supervisionar uma equipe técnica se ela não pertence à mesma categoria que a gente.
SERENA	Já teve situações de estarmos numa correria e rotina de trabalho muito intensas, e ele quer extrapolar o horário .	A gente já tinha passado nosso horário de trabalho, que é até as 5, ficamos até as 6, depois ficamos até as 7.	Na hora, eu não falei, engoli aquilo a seco , mas prometi para mim mesma que na próxima vez eu já não cederia , porque senão a gente acaba sempre cedendo, cedendo...

	OLÍVIA	No início, foi paixão à primeira vista, a gente se dava muito bem.	E aí as máscaras foram caindo e a minha ficha foi caindo junto.	Eu fui descobrindo que não passava de manipulação .	
	AINA	Ou seja, as queixas cessaram porque os funcionários que insistiam eram desligados, demitidos, perseguidos ou, no caso de plantonistas em escala, eram colocados numa escala inviável.	O setor de <i>compliance</i> divulgava informações pessoais feitas em ouvidorias internas. Quando algum funcionário fazia alguma reclamação anônima à ouvidoria, essa reclamação não permanecia anônima.	Com isso, as reclamações pararam de existir, e eles entraram com uma ouvidoria zerada dentro do indicador.	
	DULCE	Eles sempre achavam que podiam fazer tudo porque eram os chefes .	Nada do que falávamos valia, só a opinião deles importava.	Então eles preferiam os colegas que aceitavam tudo calados .	
	LUZIA	Ele fazia assim: 'Vamos eu, você e os seus amigos de trabalho.' E nessa reunião ele usava só para me... me coagir, para me diminuir .	Você nunca tá ali no nível.	E com isso, você não desenvolve.	

	JOY	Ela chamou a minha atenção me ligando no dia seguinte, que não era o meu dia de trabalho, perguntando se eu queria perder o meu emprego.	E essa questão foi feita pelo telefone. Justamente para não ter provas .	Ali eu tive a certeza que começou o assédio .	
	MABEL	Eu acho que é coisa de chefias , não só uma.	É uma questão mesmo, às vezes, Pessoal.	Às vezes penso que é tudo por pura vaidade .	
	AMÉLIE	Ela gritava comigo em público ; na frente da equipe.	Ela se virou pra mim e falou assim, ah, então agora que você tem uma coisa pra pagar, você vai fazer né?	Às vezes não tinha motivo pra ela discutir comigo, então ela gritava pra tentar sobressair , sabe?	
<i>Saúde Mental no trabalho</i>	FÉLIX	Eu me lembro que muitas vezes eu ficava com vergonha ; sem graça...	A qualquer momento ele poderia me demitir, caso errasse.	Então eu tinha medo de errar; falar algo ou fazer algo que ele julgasse errado... muito medo.	Sofrimento Medo Adoecimento Silenciamento
	NOAH	E falou que faria que minha namorada não faria comigo.	A situação foi... entendo como uma coisa bem complicada.	Uma coisa um pouco desconfortável .	Banalização do sofrimento Resiliência Tolerância
	GAEEL	Eu não consegui mais fazer coisas simples que eu fazia na época.	Coisas que me faziam lembrar da minha rotina naquele trabalho; então mudei de função.	Qualquer coisa relacionada àquele trabalho me dava gatilho... eu me sentia muito mal .	Autocontrole Solidão Transtornos mentais Mal-Estar

ARIEL	Eu não percebi ali um ambiente de segurança psicológica para você poder compartilhar isso formalmente.	A gente não podia questionar, se não era motivo para represália .	Ficar calado era essencial.
HANNA	Eu sofri assédio de uma pessoa numa hierarquia maior do que eu.	Ela me humilhou na frente de outras pessoas; foi horrível.	Eu chorei muito; eu nunca tinha chorado no trabalho; eu era uma pessoa muito calma, mas isso me afetou .
MAYA	Se pelo menos o ambiente o ambiente de trabalho for equilibrado e minimamente agradável , os resultados serão melhores.	Qualquer empresa serve para dar resultado, não é mesmo?	Não podemos ser ingênuos e acreditar que a empresa vai ser um outro lar.
DÁFNE	Seria importante que o patrão levasse mais a sério o que os funcionários falam.	É uma questão basicamente de sobrevivência ali.	Entender o que se quer falar, o que está incomodando.
NAOMI	Eu penso que meu trabalho não pode me adoecer .	Eu tento manter firme, porque a situação exige muito de mim .	E diante de todas as adversidades, eu procuro manter minha saúde em primeiro lugar.
SERENA	Eu tive que aguentar a todo momento as piadas homofóbicas.	Porque eu era a única mulher no meio de muitos homens.	Engoli aquilo a seco, e isso me incomodou .

OLÍVIA	Eu saí como tudo de ruim você pode imaginar.	Porque ninguém queria me ouvir .	Ela sujou a minha imagem, e isso ainda perdura... e me afeta .
AINA	A cultura do assédio não consegue sair das empresas.	A maioria das organizações, elas não se vêem como nocivas para os funcionários.	O funcionário nunca vai ter voz para mudar essa situação.
DULCE	Em muitos ambientes as pessoas operam no limite .	Se as pessoas fossem ouvidas o cenário de trabalho transformaria .	Aumentaria produtividade; qualidade nas entregas.
LUZIA	Era um lugar tóxico de se trabalhar. A todo momento a gente se questionava se estávamos sendo culpados .	Julgavam nossa roupa, julgavam nosso comportamento, não davam apoio.	Adoecei muito. Comecei a ser medicada, a fazer terapia, mas nada adiantava; eu parecia que tinha morrido por dentro .
JOY	Você imagina perder seu emprego? Imagina seu filho perdendo a bolsa de estudos?	Isso para mim é uma ameaça.	Eu vivia em um ambiente onde a ameaça fazia parte da cultura da empresa.
MABEL	E fui assim tratada... como vou dizer... que nem criança.	Olha, entrega isso aqui porque tem hora... e agora, está fazendo o quê?	Eu vivia em um estado de vigilância constante. Era monitorada de perto o tempo todo.

	AMÉLIE	Só que se eu fosse falar, eu iria falar sozinha .	A empresa não ia ouvir a palavra de uma funcionária só.	Ninguém tava afim de peitar a supervisora, então era acatar como foi feito e seguir.	
--	---------------	--	---	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Diretrizes utilizadas para a elaboração da tabela 10:

1 – Categorias definidas antes do contato com o material empírico, baseadas no objetivo da pesquisa. São categorias preestabelecidas pelo pesquisador, que serve para guiar a codificação e a organização dos dados, possibilitando um foco analítico direcionado desde o início da análise (Bardin, 2014a).

2 – São as primeiras palavras que vem à mente do sujeito quando ele é entrevistado. As primeiras associações são usadas como ponto de partida para compreender as representações sociais e os significados imediatos ligados ao tema em questão. É como se fosse uma chave inicial, permitindo que o pesquisador capture tanto os sentidos explícitos quanto as conexões implícitas nas práticas discursivas dos participantes (Spink, 2013).

3 – Consiste em detalhar e esclarecer o significado dessas primeiras ideias ou imagens que surgem na mente do sujeito. É o momento que o pesquisador busca compreender o conteúdo e o contexto dessas associações, explicando o que elas representam para o entrevistado e como se relacionam com o tema da pesquisa; visa aprofundar a análise, enriquecendo a interpretação dos processos discursivos. (Spink, 2013)

4 – São elementos que acompanham as associações ou expressões emitidas pelo sujeito, adicionando nuances, intensidades, condições, limites ou características específicas ao significado. Elas qualificam ou modulam o sentido das primeiras associações, esclarecendo com que força, frequência ou circunstância, ou de que modo determinado conteúdo é percebido ou vivido pelo sujeito. (Spink, 2013)

5 – Utilizando o método de Spink (2013), para a criação das categorias emergentes, o método se deu de modo mais dinâmico e aberto do que acontece com a criação de categorias emergentes ditadas por Bardin (2014a). Para Spink elas emergem da identificação de “núcleos de sentido” nos discursos, são flexíveis, podendo se transformar conforme a pesquisa avança, refletindo a complexidade e a fluidez dos processos sociais e subjetivos. Ela privilegia uma análise qualitativa profunda das representações sociais e da construção do sentido no cotidiano, sem a rigidez estrutural típica da análise de Bardin.

APÊNDICE G

SIGNIFICADO DOS NOMES FICTÍCIOS UTILIZADOS PARA OS ENTREVISTADOS

Com o intuito de preservar o sigilo e a identidade dos participantes da pesquisa, optou-se pela utilização de pseudônimos (nomes fictícios) na identificação dos trechos das entrevistas. Esses nomes foram escolhidos de modo a remeter a sentimentos ou aspectos positivos, em consonância com o caráter psicológico e emocional do estudo. Além disso, a seleção buscou garantir que os pseudônimos fossem totalmente distintos e sem qualquer relação com os nomes reais dos entrevistados, assegurando, assim, a confidencialidade e o anonimato dos participantes. A seguir, apresentam-se os nomes adotados e seus respectivos significados:

Tabela 11 – Significado dos Nomes Fictícios utilizados para os entrevistados

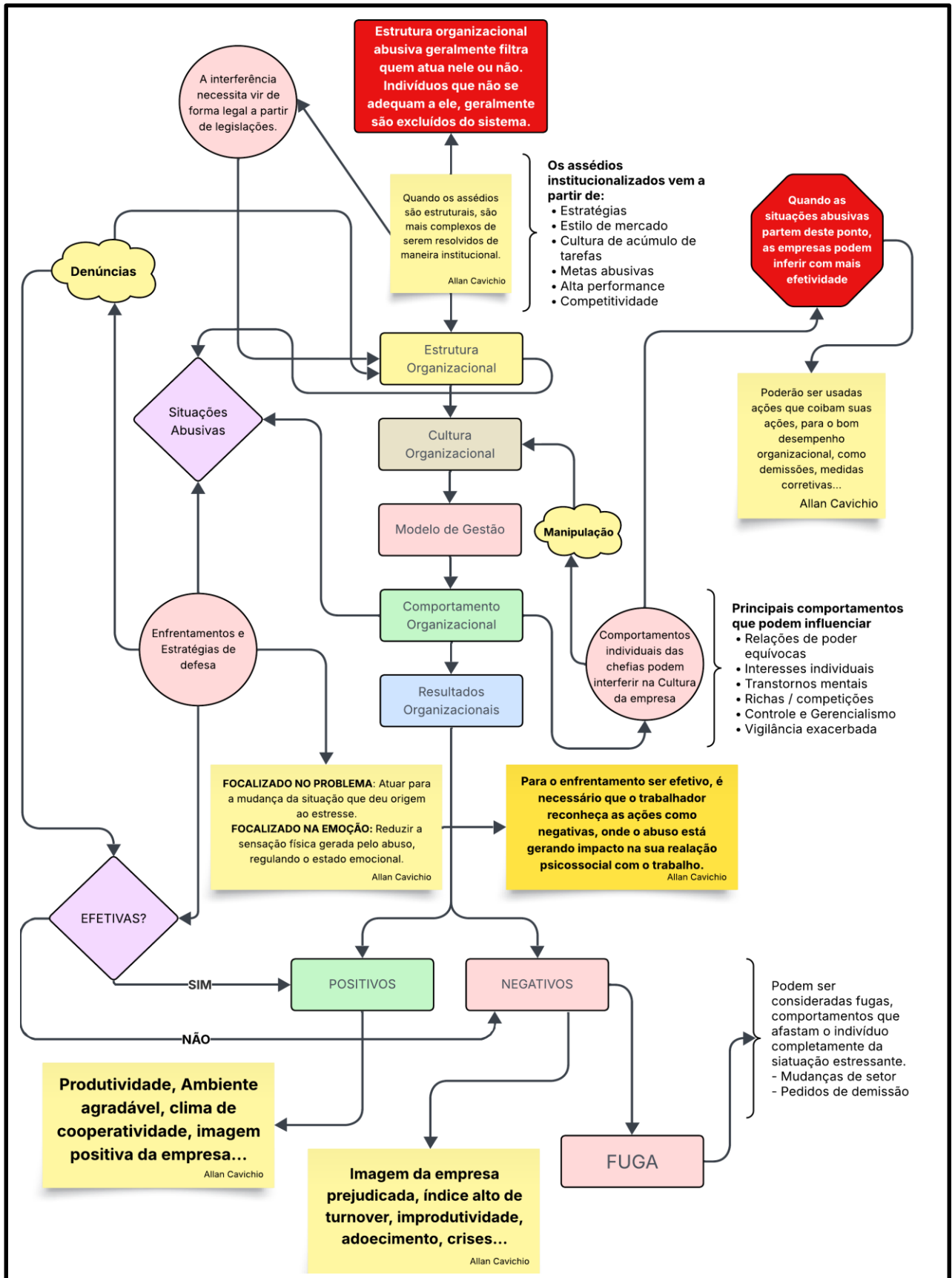
Nome entrevistado	Significado
Félix	O nome Félix significa "feliz", "sortudo" e "afortunado", com origem no latim felix. O nome carrega uma conotação de prosperidade e sucesso, tendo sido popular na Roma Antiga.
Noah	O nome Noah, de origem hebraica, significa "descanso" ou "conforto". Está associado a características como responsabilidade, justiça e proteção. Pessoas com este nome são frequentemente vistas como confiáveis, protetoras e com forte senso de justiça.
Gael	Na origem hebraica ele quer dizer "motivo de riso" ou de "glória", mas possui outras interpretações, que também pode se referir àquele que protege ou o protegido, e traz características como força, bravura, inteligência, persistência e independência.
Ariel	Transmite a ideia de força, coragem e bravura.
Hanna	Significa "graça", "favor" ou "cheia de graça". Pessoas com este nome são frequentemente associadas e descritas como gentis, graciosas e com forte conexão espiritual.
Maya	Significa "ilusão", "magia", "mãe", "água", "boa mãe", "grande". Do Tupi a sua representação de "mãe", é a que é utilizada neste trabalho.
Dáfne	É um nome que remonta os tempos antigos, por origem no grego <i>daphne</i> , que quer dizer literalmente "louro" ou "loureiro", representação da vitória.
Naomi	Significa "meu deleite", "minha doçura", "aquela que é bonita e honesta", "a honestidade bela". Na cultura japonesa quer dizer "aquela que é bonita e honesta."

Serena	É um nome que surgiu do latim <i>serenus</i> , que significa “tranquila”, “calma”; um nome que exala elegância e mansidão.
Olívia	Um nome que simboliza a oliveira, símbolo de paz, esperança, renovação e unção. Considerada sagrada na cultura hebraica.
Aina	Do Tupi-guarani significa “estrela”, “estrela que brilha” ou “aquela que ilumina”. Evoca iluminação, beleza e inspiração.
Dulce	Significa “doçura”, é um nome atribuído à “mulher muito amável, com origem no latim <i>dulcis</i> .
Luzia	Significa “aquela que irradia luz”. Belo e elegante, do latim <i>lux</i> , e por extensão também significa “a luminosa”.
Joy	O nome vem do inglês, que por sua vez tem derivação do antigo francês “joie”, é uma palavra que é literalmente traduzida como “alegria” ou “felicidade” e o nome pode trazer a ideia de “prazer”, “contentamento” ou “gozo”.
Mabel	Significa “amável”, “amada” ou “digna de ser amada”, vindo do latim <i>amabilis</i> . É uma abreviação do nome medieval inglês Amabel e é associado a qualidades como doçura, gentileza e encanto.
Amélie	De origem germânica, o nome vem de “Amalia”, que tem raiz em “trabalho”, “atividade”, “completa”; é frequentemente associado à doçura, charme e empatia.

Fonte: Adaptado de: < <https://www.dicionariodenomesproprios.com.br>>, Acesso em 14/10/2025.

APÊNDICE I

Figura 7 – Mapa mental utilizado pelo autor, para orientar a pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)