

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO MENTAL COMO
FENÔMENOS SISTÊMICOS EM AMBIENTE DE TRABALHO
OPRESSOR**

**DILAMAR APARECIDA DA COSTA CARDOSO
DOURADO**

Brasília-DF, 2025

**DILAMAR APARECIDA DA COSTA CARDOSO
DOURADO**

**ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO MENTAL COMO
FENÔMENOS SISTÊMICOS EM AMBIENTE DE
TRABALHO OPRESSOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Milton de Souza Mendonça Sobrinho.

Brasília-DF 2025

**DILAMAR APARECIDA DA COSTA CARDOSO
DOURADO**

**ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO MENTAL COMO
FENÔMENOS SISTÊMICOS EM AMBIENTE DE
TRABALHO OPRESSOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 17 / 01 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho - Orientador

Prof. Me. Emmanuel de Nazareth Brasil - Coorientador

Prof. Dr. Roberto Rocha Coelho Pires

Profa. Dra. Luiza Mariana Brito Soares

D739a Dourado, Dilamar Aparecida Costa Cardoso
Assédio moral e adoecimento mental como fenômenos sistêmicos em
ambiente de trabalho opressor / Dilamar Aparecida Costa Cardoso
Dourado. – Brasília: IDP, 2025.

153 p.
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado em Administração
Pública, Brasília, 2025.

Orientador: Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho.
Coorientador: Me. Emmanuel de Nazareth Brasil.

1. Administração pública. 2. Enfrentamento ao assédio. 3. Saúde mental. I.
Título.

CDD: 350

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa





DEDICATÓRIA

Aos meus amores, Júnior e Cecília meu refúgio de afeto.



AGRADECIMENTOS

Ao professor, Milton Mendonça, pelo conhecimento compartilhado e pela orientação generosa dando-me espaço para que a pesquisa fosse dentro daquilo que eu gostaria de produzir.

Ao professor, Emmanuel Brasil, coorientador dessa pesquisa, que fez jus ao seu homônimo e se tornou o mentor dessa jornada, sendo fonte de conhecimento e de incentivo.

Ao professor, Roberto Pires, pela generosidade em participar da banca, pela contribuição sugerindo a TFD, que fez toda a diferença na minha pesquisa.

À Professora, Luiza Mariana, por ter aceitado o desafio de ler, contribuir com o meu trabalho e participar da banca.

Aos sujeitos da minha pesquisa por compartilharem comigo as suas dores mesmo que isso significasse revisitar seus traumas.

À minha família, Pai, Mãe (in memoriam), irmãos e sobrinhos, a vida tem mais sentido porque tenho vocês.

Aos meus amigos, Ana Samico e Daniel Leite, por dividirem comigo os cappuccinos, as alegrias e as angústias desse processo.

À Cida Padovan, minha psicóloga e supervisora, seu incentivo e apoio me fazem alçar voos em e além de mim.

Aos meus companheiros de caminhada, amigos, colegas de trabalho e pacientes, a vida é muito mais interessante com vocês.

RESUMO

O presente trabalho aborda a interdependência entre assédio moral, adoecimento mental e ambientes organizacionais opressores no contexto de Secretarias de Estado do Governo do Distrito Federal. Amparada na Teoria Fundamentada em Dados (TFD), a pesquisa analisou sete entrevistas em profundidade com servidores públicos que vivenciaram episódios de assédio moral e adoeceram em virtude disso. A investigação revelou que o assédio moral não é um comportamento isolado, mas sim, sustentado por estruturas hierárquicas e opressoras, enraizado na cultura organizacional e legitimado como ferramenta de controle. Os achados foram organizados em três categorias principais: ambiente de trabalho opressor, assédio moral e adoecimento mental. As práticas abusivas, como manipulação emocional, isolamento, humilhação pública e desqualificação profissional, emergiram como alicerces de um ciclo que perpetua o adoecimento físico e mental dos servidores. Entre os sintomas identificados, destacaram-se depressão, crises de ansiedade e transtornos psicossomáticos, evidenciando o impacto sistêmico dessas dinâmicas na saúde dos servidores. A teoria emergente proposta: “Assédio moral e adoecimento mental como fenômenos sistêmicos em ambiente de trabalho opressor” oferece uma contribuição para aprofundar o entendimento acerca da interconexão desses fenômenos. Além disso, a pesquisa reforça a urgência de intervenções sistêmicas para romper o ciclo de assédio moral no trabalho, enfatizando a importância de políticas preventivas, escuta ativa e suporte psicológico no ambiente organizacional público. Os resultados evidenciaram, também, lacunas significativas em políticas públicas e práticas organizacionais para lidar com o problema, além de sugerirem a implementação de registros mais detalhados nos órgãos públicos para monitorar e prevenir casos de assédio.

Palavras chave: assédio moral; adoecimento mental; ambiente organizacional opressor; fenômenos sistêmicos; saúde mental; servidores públicos; teoria fundamentada em dados.

ABSTRACT

This study addresses the interdependence between moral harassment, mental illness, and oppressive organizational environments in the context of State Secretariats of the Government of the Federal District. Supported by Grounded Theory (GT), the research analyzed seven in-depth interviews with public servants who experienced episodes of moral harassment and became ill as a result. The investigation revealed that moral harassment is not an isolated behavior, but rather, sustained by hierarchical and oppressive structures, rooted in the organizational culture and legitimized as a tool of control. The findings were organized into three main categories: oppressive work environment, moral harassment, and mental illness. Abusive practices, such as emotional manipulation, isolation, public humiliation, and professional disqualification, emerged as the foundations of a cycle that perpetuates the physical and mental illness of public servants. Among the symptoms identified, depression, anxiety attacks, and psychosomatic disorders stood out, evidencing the systemic impact of these dynamics on the health of public servants. The emerging theory proposed: “Moral harassment and mental illness as systemic phenomena in an oppressive work environment” offers a contribution to deepen the understanding of the interconnection of these phenomena. In addition, the research reinforces the urgency of systemic interventions to break the cycle of moral harassment at work, emphasizing the importance of preventive policies, active listening and psychological support in the public organizational environment. The results also highlighted significant gaps in public policies and organizational practices to deal with the problem, in addition to suggesting the implementation of more detailed records in public agencies to monitor and prevent cases of harassment.

Keywords: moral harassment; mental illness; oppressive organizational environment; systemic phenomena; mental health; public servants; grounded theory.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PPGAP	Programa de Pós-graduação em Administração Pública
IDP	Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa
TFD	Teoria Fundamentada em Dados
GT	Grounded Theory
GDF	Governo do Distrito Federal
DF	Distrito Federal
SUBSAÚDE	Subsecretaria de Segurança e Saúde no Trabalho
CID	Classificação Internacional das Doenças
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
TEPT	Transtorno do Estresse Pós-Traumático
CGDF	Controladoria Geral do Distrito Federal

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Evolução das denúncias de assédio nos últimos anos	21
Figura 2 Dos dados à teoria: a jornada da TFD	37
Figura 3 Categorias e subcategorias da fase axial	55
Figura 4 Categorias emergentes	58
Figura 5 Emergência da Teoria	67
Figura 6 Ciclo contínuo de interdependência	80
Figura 7 Do assédio moral à doença somática	91
Figura 8 Interrelação entre ambiente opressor, assédio moral e adoecimento	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Quantitativo de denúncias de assédio moral

.....21

Quadro 2

Índice de absenteísmo transtornos mentais e comportamentais

.....22

Quadro 3

Principais ideias da Teoria Fundamentada em Dados

.....36

Quadro 4

Perfil dos sujeitos da pesquisa

.....46

Quadro 5

Códigos gerados na fase inicial

.....52

Quadro 6

Trechos de relatos e exemplos de códigos

.....53

Quadro 7

Exemplo de códigos

.....68

Quadro 8

Síntese dos fenômenos

.....100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 16

2. PARTE I - CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA 21

2.1. DADOS DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL ACERCA DO TEMA21

2.2. LITERATURA NORTEADORA 24

2.2.1. ASSÉDIO MORAL..... 24

2.2.2. ADOECIMENTO MENTAL NO TRABALHO 25

2.2.3. ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO MENTAL NO TRABALHO26

2.2.4. FENÔMENOS SISTÊMICOS28

3. PARTE II – JORNADA DA TEORIA FUNDAMENTADA EM DADOS 31

3.1. PERCURSO METODOLÓGICO..... 31

3.1.1. ETAPAS DO PERCURSO METODOLÓGICO 33

3.1.2. TEORIZAÇÃO..... 36

3.2. DESAFIOS DO PERCURSO 38

3.2.1. ACESSO AOS SUJEITOS DA PESQUISA..... 39

3.2.2. ACESSO ÀS MEMÓRIAS 40

3.2.3. REVISITANDO O TRAUMA 43

3.3 ACHADOS DA PESQUISA..... 45

3.3.1. COLETA DE DADOS..... 45

3.3.2. PERFIL DOS PARTICIPANTES..... 47

3.3.3 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DOS SUJEITOS 50

3.3.4. PERFIL DAS SECRETARIAS DE ESTADO DO DF 51

3.3.5. CODIFICAÇÃO INICIAL..... 53

3.3.6. CODIFICAÇÃO AXIAL..... 55

3.3.7. CODIFICAÇÃO TEÓRICA..... 59

3.3.8. MEMORANDOS..... 60

3.3.9. SATURAÇÃO DOS DADOS..... 62

SUMÁRIO

4. PARTE III – O ASSÉDIO MORAL E O ADOECIMENTO MENTAL COMO FENÔMENOS SISTÊMICOS EM AMBIENTE DE TRABALHO OPRESSOR 67

5. PARTE IV – DIÁLOGO COM A LITERATURA ACERCA DO TEMA..... 87

5.1. ASSÉDIO MORAL..... **88**

5.2. ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO MENTAL **91**

5.3. AMBIENTE DE TRABALHO OPRESSOR..... **95**

5.4. FENÔMENOS SISTÊMICOS **98**

5.5. A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E ADOECIMENTO **102**

6. PARTE V – DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA 107

6.1 ASSEDIADORES DO SEXO FEMININO..... **107**

6.2 REPETIÇÕES DOS CICLOS DE ABUSO **110**

6.3 ASSÉDIO HORIZONTAL..... **113**

6.4 O PAPEL SIMBÓLICO DO CORPO NO ASSÉDIO MORAL..... **116**

6.5 DIFICULDADE EM IDENTIFICAR A SITUAÇÃO DE ASSÉDIO **119**

6.6 OPÇÃO PARA CESSAR O ASSÉDIO **122**

7. CONCLUSÃO 127

REFERÊNCIAS..... 133

APÊNDICES..... 156



1

INTRODUÇÃO

O assédio moral no ambiente de trabalho vem recebendo crescente atenção acadêmica e social, devido aos seus profundos impactos na saúde mental, na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores. Esse fenômeno é entendido como uma forma de violência psicológica, caracterizada por ações repetitivas e intencionais de exclusão, humilhação e intimidação, não apenas afeta os indivíduos diretamente envolvidos, mas também contamina o clima organizacional, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho opressivos (Einarsen *et al.*, 2010; Leymann, 1996).

A presença do assédio moral no ambiente organizacional cria condições que comprometem a saúde mental dos indivíduos. A repetição constante dessas práticas não apenas resulta em sintomas como ansiedade e depressão, mas também desestabiliza a autoconfiança e o senso de identidade profissional, amplificando o adoecimento mental (Zapf; Einarsen, 2001; Maslach; Jackson, 1981). Esses sintomas refletem a resposta do indivíduo ao ambiente hostil, e, indicam também, um problema organizacional mais amplo.

Ao estudar o assédio moral faz-se necessário uma análise de contexto que vá além dos comportamentos individuais. É preciso olhar também para o ambiente em que tais práticas ocorrem, quais são as dinâmicas organizacionais e como as relações de poder estão estruturadas. A literatura destaca que ambientes organizacionais opressores, perpassados por estruturas de controle rígidas e centralização do poder, favorecem a manutenção do assédio como um mecanismo de gestão e controle, sendo que nesses casos, esse evento não é isolado (Einarsen *et al.*, 2010; Senge, 2006; Carmeli; Halevi, 2009).

Como argumentado por Salin (2003), organizações com culturas altamente hierarquizadas e competitivas criam condições propícias para o assédio moral, pois essas estruturas reforçam a subordinação e limitam a contestação. Esses ambientes favorecem a normalização de práticas abusivas como estratégias de controle, intensificando o impacto emocional nos trabalhadores. Nesse sentido, o adoecimento mental não é apenas uma consequência individual, mas o reflexo de

um sistema organizacional que negligencia o bem-estar psicológico em favor da manutenção do poder e da subordinação.

Conforme destacado por Einarsen *et al.*, (2010), ambientes organizacionais opressivos não apenas facilitam o assédio moral como mecanismo de controle, mas também intensificam os danos psicológicos associados, criando um ciclo interdependente de assédio e adoecimento. Da mesma forma, Zapf e Einarsen (2001) enfatizam que as consequências emocionais do assédio refletem não apenas o seu impacto, mas também a estrutura organizacional que os legitima.

Nesse contexto, torna-se essencial investigar como o assédio moral e o adoecimento mental se entrelaçam em ambientes organizacionais opressores, particularmente em Secretarias de Estado do Distrito Federal. Assim, esta pesquisa busca investigar quais fatores estão associados à ocorrência do assédio moral nas organizações públicas, e como essa prática se relaciona com o adoecimento mental dos servidores em Secretarias do Governo do Distrito Federal.

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto, foi adotada a Teoria Fundamentada em Dados (TFD) como metodologia central para explorar as nuances do assédio moral e seus impactos na saúde mental. A TFD permite que a teoria emergente seja construída a partir dos dados, respeitando a complexidade e a especificidade das experiências dos sujeitos da pesquisa (Charmaz, 2006; Glaser; Strauss, 1967).

Neste estudo, a relação entre assédio moral e adoecimento mental foi analisada a partir dos relatos de servidores públicos que vivenciaram essas práticas abusivas. A análise foi conduzida em três etapas de codificação – inicial, axial e teórica – e apoiada por memorandos reflexivos, elaborados pela pesquisadora, que documentaram o processo analítico e permitiram identificar a conexão entre o assédio moral, o ambiente organizacional e o adoecimento mental. Os dados revelaram que o adoecimento ocorre não só pelos ataques diretos, mas também pela configuração sistêmica do ambiente organizacional, que amplifica os efeitos do assédio e limita as estratégias de enfrentamento dos trabalhadores.

A partir das etapas de codificação, emergiu a teoria "Assédio moral e adoecimento mental como fenômeno sistêmico em ambiente organizacional opressivo". Essa teoria sugere que o assédio moral, nestes contextos, não é o resultado de comportamentos isolados ou desvios de conduta individuais, mas sim de um fenômeno sustentado

e legitimado pela própria estrutura organizacional. Os resultados indicam que o assédio é utilizado como um instrumento de controle, reforçado por uma cultura organizacional que desvaloriza os servidores e limita suas possibilidades de defesa e enfrentamento. Esse ambiente de opressão sistemática favorece o adoecimento mental e físico dos servidores, que, fragilizados e sobrecarregados, tornam-se mais suscetíveis ao controle abusivo e à dependência do sistema opressor (Birks; Mills, 2015; Charmaz, 2014).

A análise proposta busca, portanto, aprofundar a compreensão sobre as conexões entre o assédio moral e os transtornos mentais, investigando não apenas os impactos diretos, mas também os fatores organizacionais e individuais que contribuem para essa relação.

Esta pesquisa visa contribuir para as políticas públicas e para a compreensão dos impactos do assédio moral e da opressão institucional, propondo que o enfrentamento desses problemas exige uma visão sistêmica e transformadora. Ao abordar o assédio moral como um fenômeno sistêmico, pretende-se oferecer um entendimento mais profundo sobre a complexidade do adoecimento laboral e inspirar políticas e práticas organizacionais que priorizem a integridade psicológica dos trabalhadores. A relevância deste estudo está em explorar as conexões entre assédio moral e saúde mental de forma integrada, pois ainda há uma lacuna significativa na literatura (Rosander *et al.*, 2022), que este estudo procura explorar.

No campo prático, os resultados poderão subsidiar políticas públicas e práticas organizacionais, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e seguros. Espera-se que a pesquisa forneça subsídios para a formulação de estratégias preventivas e de acolhimento, contribuindo para a melhoria da saúde mental e do bem-estar dos servidores públicos. Além disso, ao permitir que gestores e profissionais de saúde ocupacional compreendam melhor as causas e consequências do assédio moral, a pesquisa fortalece as bases para intervenções eficazes tanto no âmbito individual quanto coletivo.

Para alcançar os objetivos deste estudo e favorecer a compreensão do leitor, esta dissertação está estruturada em partes, além da presente introdução. Na primeira parte é realizada a contextualização do objeto de pesquisa, apresentando o cenário em que emergiu o interesse pelos temas de estudo. Para tanto, inclui-se dados sobre denúncias de assédio moral e índices de absenteísmo por

transtornos mentais e comportamentais nas Secretarias de Estado do Distrito Federal, além do objetivo principal da pesquisa. Na segunda parte há densa descrição do percurso metodológico, elucidando a Teoria Fundamentada em Dados e suas etapas, tais como: coleta dos dados, codificação inicial, codificação axial, codificação teórica, elaboração dos memorandos e teorização. Ao final, são discutidos os desafios encontrados neste percurso. Na sequência, a terceira parte apresenta de forma detalhada os resultados obtidos a partir do ferramental metodológico, incluindo dados coletados, códigos propostos na codificação inicial, categorias e subcategorias elencadas na codificação axial e a teoria emergente. Na quarta parte, constrói-se um diálogo entre a literatura e os dados obtidos na pesquisa, culminando na teoria proposta. Esta seção também discute achados que apresentam desdobramentos da pesquisa. Por fim, na quinta parte elucidada-se a conclusão, que visa sintetizar os principais achados da pesquisa e fundamentar a teoria proposta.



2

PARTE I - CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

2.1. DADOS DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL ACERCA DO TEMA

O Governo do Distrito Federal, reconhecendo a imperativa necessidade de monitoramento dos dados relativos à incidência do assédio moral no ambiente laboral, promulgou, em julho de 2023, o Decreto nº 44.701. Este decreto estabeleceu diretrizes para o registro e a investigação de ocorrências de assédio moral ou sexual no local de trabalho.

Conseqüentemente, as Secretarias de Estado foram instruídas a emitir portarias que nomeassem servidores para integrar comissão especial dedicada ao combate e à prevenção do assédio. Essa comissão tem a finalidade de analisar as denúncias de assédio recebidas pela Controladoria Geral do Distrito Federal e verificar preliminarmente a presença ou ausência de indícios de assédio moral ou sexual.

Em havendo indícios de assédio, as denúncias são encaminhadas aos órgãos correspondentes para apuração. Essas medidas enfatizam a relevância de iniciativas destinadas a elucidar a extensão do assédio moral no ambiente laboral. Para além disso, fomentam a cultura de denúncia entre os servidores que se identifiquem como vítimas de tais práticas.

O quadro abaixo apresenta os números sobre as denúncias de assédio no Governo do Distrito Federal nos anos de 2021, 2022 e 2023 fornecidos, sob demanda da pesquisadora, pela controladoria geral do DF e revela dados sobre a distribuição dessas denúncias por gênero. Durante esse período, foram recebidas um total de 1.406 denúncias. Analisando essas denúncias, verificou-se que 49,14% dos denunciantes eram do sexo feminino, 43,66% eram do sexo masculino, enquanto 10,38% não declararam.

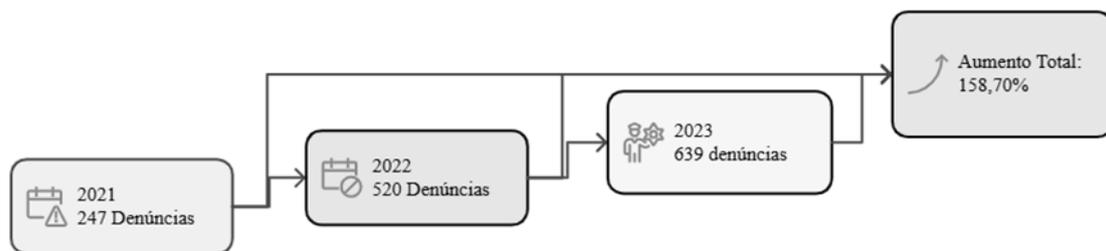
Esses números indicam uma variação na incidência de denúncias entre os gêneros. Mais especificamente, as denúncias de assédio feitas por mulheres representaram 12,54% a mais em comparação aos homens durante esse período.

Quadro 1 – Quantitativo de denúncias de assédio moral				
Quantidades de denúncias de assédio moral no GDF				
Ano	Quantidade	Quantidade por gênero		
		Feminino	Masculino	Não Consta
2021	247	96	98	56
2022	520	251	235	43
2023	639	344	281	37

Fonte: elaborado pela autora (2024) com base nos dados fornecidos pela CGDF.

Abaixo, apresenta-se uma linha do tempo que ilustra a evolução do número de denúncias de assédio moral ao longo de três anos nas Secretarias de Estado do Governo do Distrito Federal. A Figura 1 reflete as variações anuais nas denúncias, proporcionando uma visão detalhada do crescimento significativo desse fenômeno ao longo do período. Esses dados ressaltam a importância do estudo para compreender o impacto do assédio moral nas Secretarias do DF.

Figura 1 – Evolução das denúncias de assédio nos últimos anos



Fonte: elaborado pela autora (2024) com base nos dados fornecidos pela CGDF.

No que tange ao absenteísmo-doença no Governo do Distrito Federal os índices de afastamento de servidores do trabalho fornecidos pela Subsecretaria de Segurança e Saúde no Trabalho - Subsaúde, a partir do relatório do perfil do absenteísmo por doença dos servidores do GDF são expressivos e representam um considerável dispêndio de recursos financeiros.

Conforme indicado pelo relatório do Perfil do Absenteísmo por Doença entre os Servidores Públicos Estatutários do Governo do Distrito Federal no ano de 2022, o custo total do absenteísmo-doença atingiu a quantia de R\$ 642.960.162,11. Dessa cifra, 18,19% corresponderam aos gastos associados aos afastamentos por

transtornos mentais e comportamentais. Este percentual de 18,19%, relacionado aos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, emergiu como a principal causa de afastamento durante o período analisado, superando as doenças infecciosas e parasitárias, que representaram 15,36% do total.

O quadro abaixo apresenta uma análise regressiva dos últimos três anos, cobrindo o período de 2021 a 2023, sobre os índices de absenteísmo por transtornos mentais nas Secretarias do Distrito Federal.

Quadro 2 – Índice de absenteísmo transtornos mentais e comportamentais						
Índice do absenteísmo doença - Transtornos mentais e comportamentais						
Ano	Quantidade e Licença	Dias afastados	% afastamento por transtorno mental	Quantidade por gênero		
				Feminino	Masculino	variação
2021	87531	1334302	22,13%	24,75	19,77%	12,51%
2022	118936	1534457	18,19%	18,37%	16,20%	11,34%
2023	94612	1246031	18,74%	16,86%	14,63%	11,52%

Fonte: elaborado pela autora (2024) com base nos dados fornecidos pela Subsaúde/GDF.

Estes afastamentos possuem características distintas em comparação a outras formas, frequentemente resultando em períodos mais longos de ausência, maior recorrência de casos com a mesma Classificação Internacional de Doenças (CID), e, em alguns casos, aposentadoria por invalidez após 24 meses de afastamento com o mesmo CID.

Para Araujo e Oliveira (2019) em estudo realizado em 2011-2012 a partir de relatórios do Governo do Distrito Federal, com foco na análise do absenteísmo-doença dos servidores foi possível perceber que os motivos relacionados aos transtornos mentais e comportamentais são os mais críticos, os que mais afastam, os que afastam por mais tempo e os que custam mais ao Estado.

2.2. LITERATURA NORTEADORA

Os fenômenos de assédio moral e adoecimento mental no ambiente de trabalho têm atraído crescente atenção da literatura científica, devido à sua complexidade e às consequências negativas para indivíduos e organizações. Esses fenômenos não devem ser entendidos de forma isolada, mas como parte de uma dinâmica interdependente. O pensamento sistêmico, nesse contexto, é entendido como um ciclo de interdependência, oferecendo uma abordagem valiosa para compreender como fatores estruturais e culturais nas organizações contribuem para perpetuar ciclos de abuso e sofrimento mental (Senge, 2006; Capra; Luisi, 2014).

2.2.1. ASSÉDIO MORAL

O assédio moral no trabalho é um fenômeno complexo, definido por ações sistemáticas e repetitivas que buscam humilhar, desqualificar ou isolar o trabalhador, gerando impactos negativos profundos em sua saúde física, mental e social (Leymann, 1996; Hirigoyen, 2002). Essa prática ocorre em contextos de desequilíbrio de poder, frequentemente em ambientes organizacionais que carecem de mecanismos de controle ético e transparência (Einarsen *et al.*, 2020).

A literatura reforça a natureza multifacetada do assédio moral, indicando que ele resulta da interação de fatores individuais, organizacionais e culturais (Zapf; Einarsen, 2001). Ghilardi e Heckool (2013) destacam que sua comprovação é dificultada pela ausência de evidências objetivas, já que frequentemente as práticas abusivas são dissimuladas ou realizadas de forma velada. Estudos de Gruta-de-Souza *et al.*, (2021) demonstram que os efeitos do assédio moral incluem desde desordens psicopatológicas, como ansiedade e depressão, até impactos econômicos, como aumento de afastamentos por doença e aposentadorias precoces.

A naturalização do assédio moral em algumas culturas organizacionais é destacada por Hirigoyen (2002), que aponta que ambientes altamente hierarquizados e competitivos favorecem a perpetuação de práticas abusivas. Salin (2003) complementa que fatores como a falta de supervisão ética e a tolerância ao comportamento abusivo reforçam o ciclo de assédio, impactando o

bem-estar psicológico dos trabalhadores e comprometendo a produtividade organizacional.

As consequências do assédio moral frequentemente vão além do indivíduo, afetando o clima organizacional. Segundo Einarsen *et al.*, (2020), ambientes de trabalho onde o assédio moral é prevalente apresentam aumento de rotatividade, queda na motivação e dificuldades de coesão entre equipes. Cunha *et al.*, (2021) apontam que os impactos mais comuns incluem sintomas como insônia, transtornos psicossomáticos e deterioração da autoestima profissional, frequentemente associados ao desenvolvimento de transtornos mais graves, como a depressão.

A necessidade de estudos longitudinais para compreender melhor as relações causais entre assédio moral e saúde mental também é destacada na literatura. Camargo (2018) reforça que, embora a correlação entre esses fenômenos seja evidente, faltam dados robustos que explorem como o assédio contribui para a cronificação de transtornos mentais.

2.2.2. ADOECIMENTO MENTAL NO TRABALHO

O adoecimento mental no trabalho tornou-se um dos principais desafios de saúde pública nas últimas décadas, sendo amplamente estudado em função de sua prevalência e impacto econômico. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) aponta que, em 2019, cerca de um bilhão de pessoas em todo o mundo vivenciaram algum transtorno mental, e 15% dos adultos em idade laboral foram diretamente afetados. Esse número é ainda mais alarmante em setores com alta carga de estresse, como serviços públicos e profissões de alta demanda emocional.

Estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022) mostram que os fatores mais associados ao adoecimento mental no trabalho incluem sobrecarga de tarefas, assédio moral e ausência de suporte social. Segundo Maslach e Leiter (2016), ambientes que negligenciam a saúde mental dos trabalhadores criam condições propícias para o esgotamento emocional, a ansiedade e a depressão, contribuindo para um ciclo de desgaste psicológico que afeta tanto os indivíduos quanto as organizações.

Os custos associados ao adoecimento mental no trabalho são significativos. A OMS (2022) estima que, anualmente, 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos devido a transtornos como depressão e ansiedade, resultando em prejuízos bilionários para a economia global. Além disso, os trabalhadores afetados frequentemente enfrentam barreiras para acessar apoio psicológico, seja por falta de recursos organizacionais ou pelo estigma associado às questões de saúde mental (Harvey *et al.*, 2017).

A literatura também sugere que o adoecimento mental no trabalho não está isolado de outras questões estruturais. Culturas organizacionais tóxicas, marcadas por autoritarismo e práticas opressivas, exacerbam os riscos de transtornos mentais. Carmeli e Halevi (2009) apontam que a falta de reconhecimento e a pressão por resultados podem levar os trabalhadores a internalizar sentimentos de inadequação, aumentando sua vulnerabilidade ao estresse e à ansiedade.

Por fim, Miranda *et al.* (2021) destacam que o número de afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos tem crescido significativamente ao longo dos anos, especialmente em contextos onde há ausência de políticas preventivas eficazes. Essa situação reforça a necessidade de ações integradas, que incluam tanto a promoção de saúde mental quanto a investigação de fatores desencadeantes, como o assédio moral.

2.2.3. ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO MENTAL NO TRABALHO

Dentre os riscos para adoecimento no trabalho, para Gomes *et al.*, (2022) a análise de resultados encontrados na literatura especializada indica nexos causais entre os fatores de riscos ambientais (assédio) e os transtornos mentais, sendo aqueles os principais causadores do adoecimento dos servidores.

Pesquisas de Verkuil *et al.*, (2015) e Versículo (2022) evidenciam associações consistentes entre assédio moral no trabalho e saúde mental, embora ressaltem que a magnitude dessas associações ainda carece de maior robustez. Camargo (2018) destaca a necessidade de estudos que aprofundem a relação entre assédio e transtornos de humor, como a depressão. Miranda *et al.*, (2021) também apontam o

aumento do afastamento por transtornos mentais entre servidores públicos ao longo do tempo, sem menções a condições pré-existentes.

A literatura acerca do assédio moral e seu impacto no ambiente de trabalho é relativamente extensa, mas não aborda diretamente o aumento dos transtornos mentais associados a ele. Embora estudos tenham investigado o impacto do assédio na saúde mental no trabalho são necessárias mais pesquisas para compreender melhor a extensão dessa relação e suas consequências para os servidores (Rosander *et al.*, 2022; Lené, 2023; Formiga *et al.*, 2021).

Essas práticas, frequentemente legitimadas por culturas organizacionais que priorizam resultados quantitativos em detrimento do bem-estar humano, levam à formação de ambientes de trabalho hostis, contribuindo para o desenvolvimento de transtornos mentais, como a depressão e o Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT) (Ghilardi; Heckkool, 2013).

Pesquisas longitudinais, como a de Einarsen e Nielsen (2015), mostram que a exposição prolongada ao assédio moral pode resultar em sofrimento psíquico duradouro, com efeitos que persistem por anos após o término das agressões. Stephan *et al.*, (2018) reforçam que, entre as consequências mais frequentes do assédio moral, estão a ideação suicida e o esgotamento emocional, indicando a gravidade dos danos causados ao trabalhador.

No contexto brasileiro, estudos como o de Freire (2008) destacam que a precarização do trabalho, impulsionada por demandas de produtividade e competitividade, contribui para a amplificação do assédio moral nos locais de trabalho. Essa dinâmica é sustentada por um modelo de gestão que desprioriza o trabalhador e negligencia a sua saúde mental e física.

Além dos impactos individuais, o assédio moral influencia diretamente o coletivo, gerando um ambiente de trabalho permeado pelo medo e pela insegurança. Trabalhadores que testemunham o assédio frequentemente desenvolvem um sentimento de vulnerabilidade, percebendo-se como potenciais alvos (Ghilardi; Heckkool, 2013). Esse efeito é amplificado pela ausência de políticas organizacionais eficazes para coibir práticas abusivas, perpetuando um ciclo de violência e adoecimento (Salin, 2003).

Compreender a relação entre o assédio moral e o adoecimento mental requer uma abordagem sistêmica, que considere as interações entre fatores individuais, organizacionais e culturais. Apenas dessa forma será possível criar estratégias preventivas e de intervenção eficazes.

2.2.4. FENÔMENOS SISTÊMICOS

A compreensão do assédio moral e do adoecimento mental no ambiente de trabalho requer uma abordagem sistêmica, que considere as interdependências e dinâmicas contínuas presentes nas organizações. O ambiente de trabalho opressor não é resultado de ações isoladas, mas sim de um conjunto de fatores que se relacionam e perpetuam ciclos de abuso e sofrimento psicológico (Senge, 2006; Capra; Luisi, 2014).

O pensamento sistêmico oferece uma perspectiva de análise das interações entre os diversos elementos que compõem o ambiente laboral. Essa abordagem destaca que as partes de um sistema estão interligadas e que mudanças em uma parte podem influenciar outras, formando laços de retroalimentação que podem reforçar comportamentos negativos ou positivos (Senge, 2006). No contexto do assédio moral, práticas abusivas podem ser tanto causa quanto consequência de um ambiente de trabalho disfuncional. Por exemplo, uma cultura organizacional que tolera comportamentos abusivos pode levar ao aumento de casos de assédio, que, por sua vez, reforçam a toxicidade do ambiente, criando um ciclo vicioso difícil de romper (Luhmann, 1995; Gramsci, 2001).

Além disso, a interdependência das ações no ambiente de trabalho implica que o comportamento de um indivíduo pode afetar significativamente o bem-estar de outros, afetando a dinâmica coletiva (Hackman; Oldham, 1980; Carmeli; Halevi, 2009). No caso do assédio moral, isso pode se manifestar em um ciclo contínuo onde ações abusivas geram impactos no clima organizacional, resultando em maior pressão e sobrecarga para os trabalhadores, exacerbando o ambiente opressor (Einarsen *et al.*, 2020).

Portanto, abordar o assédio moral e o adoecimento mental no trabalho exige uma visão sistêmica que reconheça as complexas interações e interdependências no ambiente organizacional. Intervenções eficazes devem considerar não apenas os indivíduos

envolvidos, mas também as estruturas, processos e culturas que sustentam o ambiente de trabalho, visando a transformação de sistemas opressores em espaços saudáveis e produtivos (Capra; Luisi, 2014; Senge, 2006).

Ao final desta seção, torna-se evidente a necessidade de abordar a literatura que sustenta as ideias que serão exploradas neste estudo. Assim, foi essencial aprofundar-se no conceito de assédio moral e suas manifestações, compreender como se dá o adoecimento mental no ambiente de trabalho e analisar a relação entre esses dois fenômenos. Ficou claro que o assédio moral é um fenômeno presente no ambiente organizacional, frequentemente de difícil identificação devido à sua natureza sutil, e que impacta diretamente a saúde dos servidores, especialmente a saúde mental. Esse ponto é evidenciado no tópico 1.2.3, onde é destacado que há uma relação entre adoecimento mental e assédio moral no trabalho.

Por fim, foi fundamental destacar o conceito de fenômeno sistêmico conforme entendido neste estudo, a fim de orientar o leitor sobre a percepção de que não se pode analisar assédio moral, adoecimento mental e ambiente de trabalho de forma isolada, sem considerar as interrelações entre esses fenômenos. Assim, este trabalho enfatiza a necessidade de abordar os fenômenos sistêmicos, pois é através dessa perspectiva que se torna possível compreender a complexidade e as interdependências desses elementos no contexto organizacional. A próxima seção descreverá a jornada trilhada utilizando-se da teoria fundamentada em dados que se inicia com a descrição do percurso, passa pelos desafios encontrados no caminho e finaliza com os achados da pesquisa que serão *imputs* para as discussões subsequentes.



3

3

PARTE II – JORNADA DA TEORIA FUNDAMENTADA EM DADOS

3.1. PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, alinhada às demandas de estudos que buscam compreender os significados, interações e dinâmicas complexas que emergem dos fenômenos sociais. Como um método voltado à interpretação e à interação humana, a abordagem qualitativa permite dar voz aos participantes, explorando profundamente suas experiências, crenças e valores. Este formato é particularmente adequado para investigações em ciências sociais, onde a compreensão do contexto e das subjetividades é central para a construção do conhecimento (Creswell, 2010; Dantas, 2022).

Creswell, salienta ainda, que “a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes” (Creswell, 2010, p. 211). Esse envolvimento permite uma compreensão mais profunda dos fenômenos analisados. Para esse autor, “a intenção nesse modelo de pesquisa é explorar o conjunto complexo de fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou os significados variados dos participantes” (Creswell, 2010, p. 90-91).

Contribuindo para essa definição, Dantas (2022) afirma que “a pesquisa qualitativa é demarcada pelo forte fator humanístico e interacional. Esse tipo de pesquisa está alicerçado sobre um complexo conjunto de sentidos, valores, crenças e comportamentos sociais” (Dantas, 2022, p. 1). Nesse sentido, a abordagem qualitativa se estabelece como uma ferramenta poderosa para a análise de fenômenos cotidianos e as interações mediadas pelos indivíduos.

Leonardo (2023) reforça essa perspectiva ao pontuar que “as pesquisas qualitativas visam analisar os fenômenos cotidianos mediados pelos indivíduos que dele participam dando voz a estes agentes sociais. Estudos desta natureza se estabelecem mediante o diálogo entre os padrões socialmente postos e aquilo que é desviante e inesperado” (Leonardo, 2023, p. 3). Essa abordagem, portanto, busca compreender o contexto em profundidade, revelando significados

variados e perspectivas amplas que refletem a complexidade do fenômeno estudado.

O referencial metodológico adotado neste estudo é a Teoria Fundamentada em Dados (TFD), uma abordagem que ganhou destaque internacional nas décadas de 1980 e 1990 (Mairink, 2019). Caracteriza-se por ser uma metodologia qualitativa que visa a construção de teorias a partir de uma análise indutiva dos dados obtidos, permitindo que as estruturas teóricas emergjam diretamente da investigação empírica. A proposta central dessa abordagem é que os resultados da pesquisa sejam ancorados nos dados coletados, ou seja, a teoria não é imposta aos dados, mas sim construída a partir deles. Esse processo possibilita que os pesquisadores explorem e compreendam fenômenos sociais de maneira mais profunda e contextualizada (Ferreira, 2010; Glaser; Strauss, 1967; Charmaz, 2006).

A TFD foi inicialmente desenvolvida por Barney Glaser e Anselm Strauss nos anos 1960, com o intuito de oferecer uma abordagem inovadora para a pesquisa qualitativa. Segundo os autores, além de a teoria emergir diretamente dos dados, era necessário estabelecer um conjunto de procedimentos e técnicas que permitissem aos pesquisadores realizar a coleta e a análise dos dados simultaneamente, criando assim um ciclo contínuo de coleta, análise e teorização (Glaser; Strauss, 1967).

A partir da década de 1990, a TFD passou a ser reinterpretada e ampliada por outros teóricos, como Kathy Charmaz, que introduziu uma perspectiva construtivista à metodologia. Charmaz argumentou que a realidade social é coconstruída por meio das interações sociais, o que leva a uma ênfase maior na interpretação dos significados e experiências dos participantes. Nesse sentido, os dados não são apenas coletados e analisados, mas moldados tanto pelos participantes quanto pelo pesquisador, resultando em uma teoria que emerge dessa interação (Metelski *et al.*, 2021; Charmaz, 2006).

De acordo com Charmaz (2006), os defensores da TFD postularam que essa abordagem é multivariada e permite a incorporação de dados emergentes ao longo de todo o processo de pesquisa. O método envolve várias etapas processuais, como o envolvimento simultâneo na coleta e análise de dados, a formulação de códigos e categorias analíticas derivadas diretamente dos dados (e não

de hipóteses preexistentes), e a aplicação do método comparativo constante, que abrange todas as fases da pesquisa.

É fundamental também, nessa teoria, a documentação contínua por meio de memorandos, que servem para articular as categorias, identificar seus atributos e relações, e detectar lacunas no conhecimento à medida que a investigação avança.

A saturação teórica dos dados, que ocorre quando novas categorias deixam de emergir, e a revisão da literatura, que deve ser realizada somente após a análise independente dos dados, são etapas igualmente importantes nesse processo.

A TFD, portanto, não se limita a testar hipóteses, mas busca compreender as especificidades sociais por meio de uma coleta e análise sistemática de dados, permitindo que a teoria surja durante o próprio processo de pesquisa (Glaser; Strauss, 1967). Assim, a abordagem possibilita a construção de conhecimento a partir da experiência vivida dos participantes.

3.1.1. ETAPAS DO PERCURSO METODOLÓGICO

Dentre as etapas previstas pela TFD, destacam-se: coleta dos dados, codificação (inicial, axial e teórica), saturação dos dados e formulação da teoria. A escrita dos memorandos perpassa todo esse processo (Charmaz, 2009).

A primeira etapa, a coleta de dados, exige que o pesquisador assuma o controle tanto da coleta quanto da análise, garantindo que os dados sejam relevantes, detalhados e completos. Charmaz (2006) destaca que os métodos de coleta podem variar, mas o mais importante é que os dados sejam apresentados de forma rica e completa, permitindo um controle analítico rigoroso sobre o material pesquisado. Nesse contexto, as entrevistas se configuram como uma opção eficaz, especialmente quando realizadas de forma qualitativa, possibilitando flexibilidade para explorar profundamente as experiências dos participantes, ao mesmo tempo em que se oferece maior controle sobre a situação e permite uma avaliação mais precisa das respostas, considerando inclusive os comportamentos não verbais dos entrevistados (Lodi, 1991; Cassiane *et al.*, 1996).

A segunda etapa essencial do processo analítico é a codificação, que consiste em dividir os dados em segmentos, atribuir conceitos a

esses segmentos e estabelecer suas inter-relações (Cassiane *et al.*, 1996). Esse estágio inicial da análise busca a formulação de construções teóricas e a aplicação rigorosa de uma metodologia, facilitando o reconhecimento de possíveis vieses e garantindo a profundidade necessária para a construção de uma estrutura teórica robusta (Strauss *et al.*, 1990). A codificação ocorre em três fases distintas: a codificação aberta (ou inicial), a codificação axial e, por fim, a codificação teórica.

A codificação inicial é a etapa inaugural e fundamental no processo de análise da Teoria Fundamentada em Dados, responsável por organizar e estruturar os dados brutos. Essa fase tem como principal objetivo identificar padrões e conceitos emergentes diretamente a partir dos dados, estabelecendo os alicerces para a análise subsequente e o desenvolvimento teórico (Berthet *et al.*, 2022; Rowlands, 2005; Charmaz, 2006). Por meio de uma análise sistemática e indutiva, o pesquisador desconstrói os dados em elementos distintos, atribuindo identificadores a segmentos significativos e gerando códigos conceituais sem a imposição de categorias prévias (Strauss; Corbin, 1990).

Esse processo envolve uma análise detalhada de cada linha, frase e parágrafo, permitindo ao pesquisador explorar múltiplas possibilidades interpretativas e captar novos padrões (Charmaz, 2006). A codificação inicial, além de reduzir e estruturar os dados, assegura a coerência do processo analítico e facilita a identificação de relações teóricas. Trata-se de um exercício exploratório que não apenas direciona a análise, mas também serve como base para o desenvolvimento das categorias que serão essenciais nas etapas seguintes (Birks; Mills, 2015).

De maneira mais ampla, a codificação inicial é conduzida sem preconceitos ou influências teóricas, permitindo que os dados guiem o desenvolvimento teórico. Essa abordagem assegura que os conceitos emergentes sejam genuínos e fundamentados na experiência dos participantes, contribuindo para a construção de uma teoria robusta e coerente (Glaser, 1978; Strauss *et al.*, 1990; Charmaz, 2006).

A codificação axial é a etapa em que o pesquisador organiza e relaciona as categorias identificadas na fase inicial, refinando-as e investigando suas propriedades, dimensões e conexões para obter uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado (Strauss, 1990; Dey, 1993; Charmaz, 2006). Essa fase se dedica a integrar as categorias,

identificando padrões entre elas, aprimorando conceitos e vinculando-os às subcategorias, ao mesmo tempo em que facilita a saturação teórica dos dados (Akkaya, 2023).

Durante a codificação axial, os dados emergentes da codificação inicial são sistematicamente refinados, organizados em categorias e subcategorias mais amplas, evidenciando as conexões e padrões subjacentes nos relatos dos participantes. Esse processo é essencial para ampliar a compreensão dos fenômenos estudados, pois permite integrar os dados em estruturas teóricas mais elaboradas, estabelecendo as bases para uma análise mais aprofundada e teórica (Bryant; Charmaz, 2007; Thornberg *et al.*, 2014; Kendall, 1999; Mills *et al.*, 2006; Urquhart, 2013).

Ademais, as categorias e subcategorias desenvolvidas refletem como os dados foram compreendidos e analisados ao longo do processo, garantindo que as relações identificadas sejam articuladas de maneira consistente e robusta (Charmaz, 2009). Essa estruturação contribui significativamente para a construção de uma base teórica sólida, integrando as descobertas da pesquisa em um modelo explicativo coeso e fundamentado.

A codificação teórica é a etapa final do processo de codificação na Teoria Fundamentada em Dados, onde as categorias e relações identificadas nas fases anteriores são integradas e sintetizadas, com o objetivo de desenvolver uma teoria abrangente que explique o fenômeno em questão, com base nos dados coletados e nas análises realizadas (Glaser *et al.*, 1978; Corbin *et al.*, 1990; Charmaz, 2006). Nesse estágio, ocorre o refinamento final da codificação, no qual os dados são elevados a um nível mais abstrato e interpretativo, permitindo o desenvolvimento de um conceito unificador essencial para a construção teórica (Glaser *et al.*, 1978).

Esse processo vai além de uma descrição dos dados, caracterizando-se pelo esforço de teorização, que busca interpretar os processos subjacentes ao fenômeno investigado (Charmaz, 2006). A codificação teórica possibilita a integração de categorias e subcategorias, compondo uma narrativa explicativa fundamentada nos dados e conduzindo a uma análise coerente e aprofundada (Strauss *et al.*, 1990; Bryant; Charmaz, 2007).

O objetivo central dessa etapa é construir uma explicação abrangente, capaz de interpretar os dados e revelar os processos

subjacentes de forma ampla e substancial. Essa abordagem garante que os achados sejam organizados em uma teoria robusta, que elucide o fenômeno investigado com base em interpretações sistemáticas e integradas (Birks *et al.*, 2011).

Resumidamente, a etapa da teorização na TFD começa com a **codificação** dos dados, onde o pesquisador identifica e nomeia os conceitos emergentes. Em seguida, essas categorias e conceitos são refinados, organizados e relacionados. A **codificação inicial** permite que os dados guiem o desenvolvimento teórico, sem a imposição de categorias preconcebidas, enquanto a **codificação axial** relaciona essas categorias para formar conexões mais amplas. Finalmente, a **codificação teórica** sintetiza as categorias e desenvolve uma teoria explicativa que se ajusta aos dados coletados. Glaser e Strauss (1967) afirmam que, ao longo desse processo, a teoria deve ser construída diretamente a partir dos dados, sem imposições externas.

3.1.2. TEORIZAÇÃO

A **teorização** na TFD é marcada pelo uso do **método comparativo constante**, onde dados, categorias e códigos são constantemente comparados ao longo da pesquisa. Isso permite que a teoria seja ajustada e refinada conforme novos dados são incorporados ao processo. Charmaz (2006) enfatiza que a teoria não é algo fixo ou final, mas sim algo que está em constante desenvolvimento à medida que o pesquisador se envolve com os dados e com a interpretação das experiências dos participantes. Ela adota uma perspectiva construtivista, onde a teoria emerge de uma interação entre o pesquisador e os participantes, destacando o papel ativo do pesquisador como coconstrutor do conhecimento.

Assim, a TFD se configura como uma abordagem metodológica flexível e profunda, permitindo que as teorias emergam diretamente dos dados, proporcionando uma compreensão mais rica e contextualizada dos fenômenos sociais estudados.

O quadro abaixo ilustra e sintetiza as principais ideias da Teoria Fundamentada em Dados.

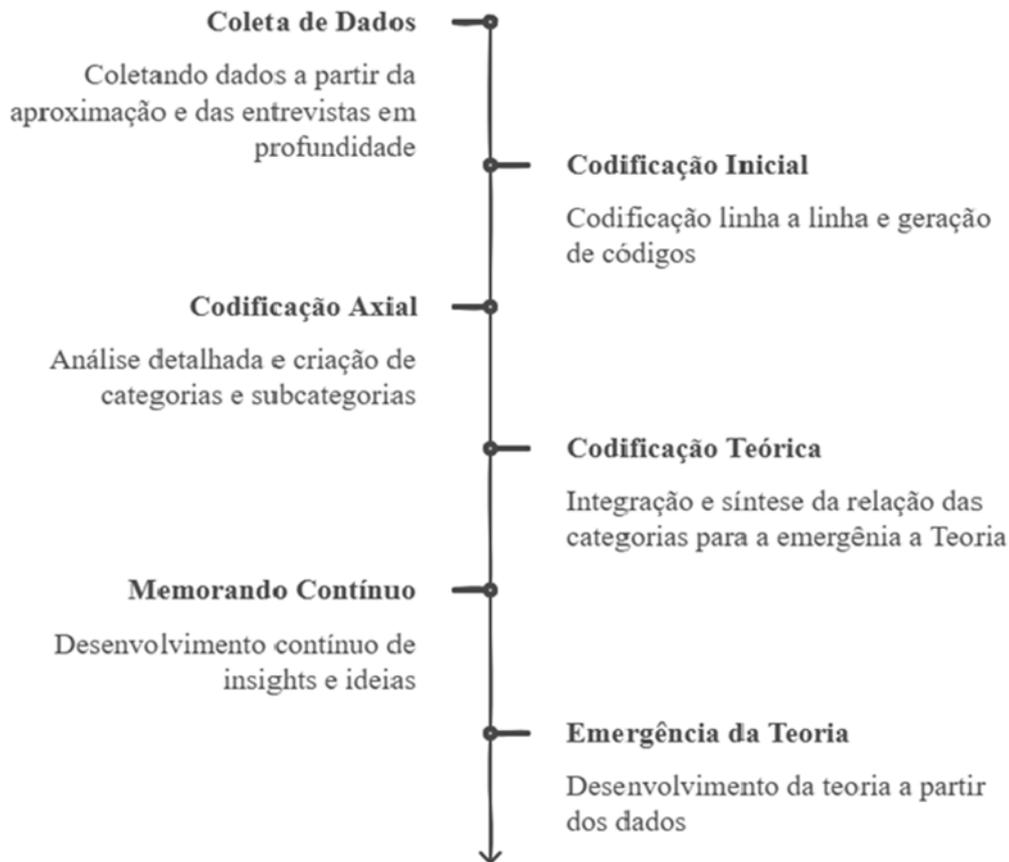
Quadro 3 – Principais ideias da Teoria Fundamentada em Dados

Metodologia	Objetivos	Tipo de problema que melhor se enquadra	Unidade de análise	Formas de coleta de dados	Estratégias de análise de dados	Resultados possíveis
Teoria Fundamentada em Dados	Gerar uma teoria que interprete os processos subjacentes a um fenômeno (Tarozzi, 2011).	Fundamentar uma teoria em dados empíricos que revelem as opiniões, os sentimentos, as intenções e as ações dos participantes (Charmaz, 2009).	Estudar um processo, ação ou interação envolvendo indivíduos ou documentos (Creswell, 2007; Charmaz, 2009).	Entrevistas em profundidade, documentos, textos ou imagens (Charmaz, 2009; Tarozzi, 2011).	Analisar os dados a partir das codificações inicial, axial e teórica (Charmaz, 2009).	Uma teoria interpretativa que possa integrar, sintetizar e conceituar os dados empíricos (Tarozzi, 2011).

Fonte: elaborado pela autora (2024), adaptado de Leite (2023, p. 168).

A figura abaixo descreve as etapas da teoria fundamentada em dados, ilustrando resumidamente as principais ações de cada uma delas.

Figura 2 – Dos dados à teoria: a jornada da TFD



Fonte: elaborado pela autora (2024).

3.2. DESAFIOS DO PERCURSO

A coleta de dados em pesquisas envolvendo temas sensíveis, como o assédio moral e adoecimento mental no ambiente de trabalho, apresenta desafios metodológicos significativos. Esses desafios estão diretamente relacionados às dificuldades de acessar os sujeitos da pesquisa, ao trabalho com memórias dolorosas e ao impacto emocional que pode resultar da revisitação desses eventos. A identificação e o acesso aos participantes, além da sensibilidade com o processo de resgatar e narrar experiências de assédio, são etapas críticas que exigem uma abordagem cuidadosa e ética (Moustakas, 1994; Minayo, 2008). A natureza do tema, marcada pela violência psicológica e pelo sofrimento associado, impõe não apenas limitações logísticas, mas também um profundo respeito à história, ao tempo e ao processo de recuperação emocional dos envolvidos.

3.2.1. ACESSO AOS SUJEITOS DA PESQUISA

O primeiro desafio enfrentado durante a coleta de dados foi identificar participantes com o perfil adequado para integrar a pesquisa. Era fundamental localizar servidores que tivessem vivenciado experiências de assédio moral no ambiente de trabalho, adoecido em decorrência dessas vivências e estivessem dispostos a compartilhar suas histórias.

Por se tratar de um tema sensível, os dados disponíveis sobre o fenômeno geralmente se restringem ao número de denúncias formais de assédio moral ou afastamentos por transtornos mentais. Entretanto, esses registros oficiais não permitem estabelecer uma relação direta entre o adoecimento e a ocorrência de episódios de assédio moral. Essa limitação tornou necessária a adoção de estratégias alternativas para identificar participantes.

Para superar essa dificuldade, foi realizada uma sondagem inicial junto a colegas de trabalho, buscando informações que levassem à indicação de possíveis participantes. Após cada indicação, a pesquisadora solicitava ao colega responsável pela sugestão que obtivesse previamente a autorização do indicado para um primeiro contato. Essa abordagem respeitava a privacidade e a autonomia dos possíveis participantes. Apesar disso, alguns declinaram o convite, justificando sua decisão com base no desejo de evitar a exposição, na relutância em revisitar situações já parcialmente superadas ou no temor de possíveis retaliações.

Quando o sujeito autorizava o contato inicial, a pesquisadora se apresentava, explicava os objetivos da pesquisa e conversava brevemente sobre a temática. Caso o interesse em participar fosse reiterado, era agendada a segunda etapa: a entrevista em profundidade.

No total, 10 servidores aceitaram participar da pesquisa. Contudo, após a transcrição de sua entrevista, a primeira participante fez contato com a pesquisadora e expressou sua preocupação:

"Eu nem dormi essa noite pensando. Acho que dei detalhes que podem me identificar, e a pesquisa será publicada. Acho que falei muito, não estou segura."

Diante de qualquer dúvida sobre a participação voluntária, os dados dessa participante foram desconsiderados, e ela foi excluída da análise, sendo mencionada apenas nesta etapa como exemplo.

Entre os nove sujeitos restantes, dois chegaram a agendar entrevistas, mas frequentemente desmarcaram e remarcaram, até que a pesquisa prosseguiu, deixando-os à vontade. Após a conclusão das entrevistas, ambos fizeram contato com a pesquisadora. A primeira, por telefone, relatou:

"Me desculpe, agora acho que consigo participar, caso ainda dê tempo. Quando você fez contato, conversei contigo e fiquei lembrando as situações, o que me deixou muito mal. Adoeci e, por isso, não consegui falar com você naquela ocasião. Mas gostaria muito de ler o seu trabalho ao final e espero que tenha impacto para coibir essas situações. Entrei no GDF há 16 anos saudável. Hoje trato depressão, tive um câncer e vivo em situação de constante assédio moral. Não tenho nem cadeira para sentar, para você ter uma ideia."

A segunda participante abordou a pesquisadora informalmente em um encontro de corredor, dizendo:

"Desculpa, nem te dei retorno. Quando você falou comigo, achei que conseguiria, mas não consegui, travei. Nem achava que era assédio, mas, ao pensar sobre isso, fiquei mal e percebi que não estava pronta para falar. Quando saí do meu setor, achei que estava bem, mas fui trabalhar no mesmo andar da sala da assediadora. Quando percebi isso, travei, adoeci e agora estou afastada do trabalho."

Em ambos os casos, a pesquisadora tranquilizou os sujeitos e solicitou autorização para registrar os fatos relatados. Com a concordância de ambos, essas informações foram incluídas como ilustrações da complexidade do tema e das dificuldades encontradas no processo de coleta de dados.

3.2.2. ACESSO ÀS MEMÓRIAS

Outro desafio significativo no percurso metodológico foi o fato de esta pesquisa trabalhar com relatos baseados na memória dos sujeitos. Essas memórias estão intrinsecamente ligadas a situações dolorosas, cujo acesso pode desencadear uma série de emoções intensas, transformando o momento da narrativa em um desafio tanto

para o sujeito que revive essas experiências quanto para o pesquisador que as acolhe.

A memória desempenha um papel central na construção das narrativas dos participantes que vivenciaram o assédio moral no ambiente de trabalho. Os relatos foram elaborados com base nas memórias dessas vivências abusivas, evidenciando o caráter essencialmente interpretativo da memória. Nessas narrativas, a memória ultrapassa a simples definição de recordação passiva, atuando como um processo dinâmico que ressignifica os eventos vividos, conectando as experiências pessoais a um contexto social e organizacional mais amplo. (Halbwachs, 1990; Caruth, 1996; Grossi; Pereira, 2005).

Conforme argumentam Grossi e Pereira (2005), a memória não é um repositório inerte do passado, mas um mecanismo ativo de reconstrução narrativa que transforma vivências em significados contemporâneos. Esse aspecto se torna evidente nos relatos dos participantes, que, ao reviverem suas experiências de assédio, atualizam não apenas os eventos em si, mas também as emoções e os significados associados a essas vivências. Dessa forma, a memória emerge como um elemento fundamental na compreensão dos relatos, revelando as dimensões emocionais e sociais que permeiam as situações de assédio moral no trabalho.

Ao considerar que os relatos apresentados foram construídos tempos após os eventos descritos, a diferença entre o tempo cronológico e o tempo da memória assume uma relevância significativa. A memória, enquanto vivência, resgata acontecimentos passados e os atualiza no presente, carregando consigo toda a intensidade emocional e sensorial originalmente vivenciada (Halbwachs, 1990; Caruth, 1996). Nesse sentido, a memória transcende a linearidade do tempo, funcionando como uma dinâmica ativa que conecta o passado e o presente, revelando eventos passados impregnados de uma intensidade afetiva que reverbera no presente (Santos, 2007).

Esse fenômeno é particularmente evidente nas histórias relatadas nesta pesquisa. Nelas, a vivência de assédio moral, ao ser narrada, adquire um caráter quase tangível, revivido pelos sujeitos como se os acontecimentos estivessem novamente se desenrolando. Essa característica é perceptível na comoção expressa pelos

participantes ao relatarem os fatos, evidenciando a força da memória na reconstrução e no resgate das experiências abusivas.

Essa premissa encontra ressonância no conceito de constelação do complexo, cunhado por Carl Gustav Jung, que oferece uma contribuição significativa para a compreensão da memória emocional. De acordo com Jung, os complexos são estruturas psíquicas organizadas em torno de experiências emocionais intensas, vinculadas a memórias específicas. Quando o sujeito acessa uma memória relacionada a um complexo, ocorre a constelação: a experiência passada é reativada, levando o indivíduo a reviver visceralmente os sentimentos e sensações originais (Jung, 1960).

No caso das vítimas de assédio moral, esse fenômeno se manifesta de maneira evidente. A constelação do complexo não apenas evoca a lembrança do evento traumático, mas também reativa as emoções associadas, como medo, humilhação e impotência. Essas emoções frequentemente encontram expressão física, reforçando a concepção de que o corpo também é um lugar de memória, onde vivências marcantes deixam registros que transcendem a dimensão cognitiva (Grossi; Pereira, 2005). Assim, o conceito de Jung ilumina a dinâmica pela qual as memórias de assédio moral continuam a impactar profundamente as vítimas, tanto psicologicamente quanto fisicamente, mesmo após a cessação dos eventos.

Embora a experiência de assédio moral apresente aspectos individuais, sua recorrência em ambientes opressores revela uma lógica sistêmica. O encadeamento de eventos, caracterizado por práticas autoritárias e dinâmicas de exclusão, aponta para a criação de espaços que facilitam a constelação de complexos relacionados à submissão e ao isolamento. Essa dinâmica evidencia que o assédio moral não se limita a vivências pessoais, mas reflete estruturas organizacionais que promovem e perpetuam a opressão e o adoecimento.

Conforme destacado por Jung (1960), os complexos possuem uma autonomia psíquica que lhes permite dominar o consciente quando ativados. No contexto do assédio moral, essa ativação contínua, desencadeada pela repetição de experiências opressoras, intensifica o sofrimento psíquico e somático, dificultando a superação dos eventos vivenciados. Dessa forma, as vítimas permanecem presas a um ciclo de reminiscências emocional e física, reforçado pelas condições organizacionais que sustentam a lógica de abuso e exclusão.

3.2.3. REVISITANDO O TRAUMA

O último desafio identificado na coleta dos dados refere-se ao potencial do assédio moral no trabalho de se transformar em um evento traumático para o sujeito. Recontar esses fatos, nesse contexto, equivale a reviver a experiência traumática, com toda a carga emocional que ela carrega. Um dos principais indícios de que o evento assumiu proporções traumáticas é a dificuldade do indivíduo em superá-lo, caracterizando um estado de sofrimento persistente (Van der Kolk, 2014; Sironi, 2015).

O trauma, enquanto fenômeno psicológico e emocional, não se limita ao evento em si, mas está diretamente relacionado à maneira como esse evento é processado e lembrado. Ele interrompe o fluxo narrativo da vida do sujeito, fragmentando a experiência vivida e transformando sua lembrança em um exercício desafiador e carregado de dor. Como apontado por Freud (1920), o trauma não reside apenas no impacto do acontecimento, mas também na incapacidade de integrá-lo à narrativa de vida de forma coesa.

Essa ideia é corroborada por Caruth (1996) e Halbwachs (1990), que destacam a relação dinâmica entre memória e emoção, evidenciando que a lembrança de eventos traumáticos é marcada pela intensidade emocional e pela dificuldade de assimilação, perpetuando o sofrimento do sujeito.

Dessa forma, para esses autores, o trauma não reside apenas na vivência do evento em si, mas na sua repetição inconsciente, manifestada por meio de sintomas que o sujeito não consegue controlar. Essa perspectiva explica por que os relatos dos participantes da pesquisa incluem diversos desdobramentos de sintomas físicos e psicológicos que persistem mesmo após o término do evento abusivo. Muitos participantes demonstraram ansiedade e enfrentaram dificuldades em seus relatos, evidenciando o impacto emocional que o acesso às memórias desencadeia, conforme evidenciado nos relatos dos sujeitos 1, 3 e 7, *“mais de dez anos se passaram e ainda hoje quando eu vejo esse carro (que a pessoa usava), eu me arrepio, eu me sinto mal... tenho consciência que é isso, mas é uma sensação extremamente desagradável.”*

“Depois de um tempo eu consegui chegar nesse processo, eu tô falando de 2009, para chegar em 2024 e conseguir te contar isso sem chorar e sem passar mal”.

“E hoje eu tô bem, apesar que... Um dia eu tava lendo sobre assédio moral e eu vi uma coisa que realmente, infelizmente, eu senti na pele. Que eles falam que o estresse pós-trauma pode ser considerado ao estresse de guerra, de pós-guerra. E é mesmo. Porque eu, dependendo da situação hoje, as vezes eu me emociono muito ainda quando eu lembro”.

“Você ser questionado sobre a sua capacidade de fazer aquilo é duro, é muito duro. Ao ponto de você ser convidado para assumir um cargo maior você tem capacidade para isso e você ficar inseguro. ... Ao chegar no outro local de trabalho me disseram: menino você já viu o peso do teu currículo? O tanto de conhecimento que você tem? Quantas pessoas já ajudou? E o tanto de conhecimento que vamos adquirir trabalhando com você? Meu Deus, e eu achando que não tinha valor”.

Adicionalmente, o trauma não é necessariamente consolidado no momento da experiência traumática, mas frequentemente se estabelece quando a memória do evento retorna de forma fragmentada e dolorosa. A memória traumática é revivida marcada por lacunas, silêncios e uma carga emocional que dificulta a elaboração e o relato da experiência vivida (Herman, 1992; Caruth, 1996; Van der Kolk, 2014). Essa dificuldade ficou evidente nos relatos dos participantes, tanto na resistência emocional enfrentada ao revisitar os eventos durante a pesquisa, quanto na decisão de não formalizar denúncias devido ao temor de reviver a experiência traumática.

Essa situação é ilustrada nos relatos dos Sujeitos 2 e 5: *“... Eu acho que quando a gente é assediado é aquela coisa, por que você não denuncia? Para mim, ... o desgaste emocional vai ser maior. Você já está desgastado emocionalmente. Você já está com conflito, se for denunciar você vai sofrer ainda mais”.*

“Isso é tão pesado que até hoje eu tenho pesadelos com ela, não gosto de falar do assunto. Alguns denunciaram e eu fui chamada na corregedoria. Optei por não fazer a denúncia porque eu não queria mais falar nesse assunto, porque eu não queria mais adoecer, porque eu vi que estava muito adoecida”.

“E se você for enfrentar um negócio desses você vai sofrer mais ainda. Você vai entrar em uma situação ali até de anos. Prolongar o sofrimento. E você ter que depois enfrentar o desgaste emocional, você pode ficar mais doente ainda do que você já tá”.

A manifestação dos sintomas do adoecimento como consequência do assédio reforça a ideia de que o corpo se torna palco para a expressão do trauma. A dor vivida pelo sujeito encontra nos sintomas físicos e psicológicos uma forma de expressão, sinalizando um conflito inconciliável com a consciência. Essa argumentação é sustentada pelos estudos de Freud (1920) e Jung (1960), que apontam que as experiências mais primitivas de dor nem sempre são acessíveis à consciência, mas podem se manifestar por meio de sintomas que materializam o sofrimento psíquico. Assim, o corpo e a mente tornam-se veículos de expressão para experiências traumáticas que, embora reprimidas, continuam a impactar o sujeito profundamente.

3.3 ACHADOS DA PESQUISA

Considerando que a proposta deste trabalho é a construção de uma teoria fundamentada nos dados, com base nos pressupostos da Teoria Fundamentada em Dados (TFD), a apresentação dos resultados consiste no detalhamento das fases que compuseram o processo analítico. Esse percurso envolveu a coleta de dados, a codificação inicial, a codificação axial e, por fim, a codificação teórica. As etapas de codificação e o refinamento progressivo dos dados possibilitaram, ao final, a formulação da teoria emergente, construída de maneira gradual e fundamentada em cada uma dessas fases do processo analítico.

3.3.1. COLETA DE DADOS

A fase de coleta de dados consiste em um processo interativo e dinâmico, no qual o pesquisador se envolve e interage de maneira ativa com os participantes, integrando a análise das experiências desde o início (Charmaz, 2006). Este processo ocorre de maneira contínua e paralela à análise, permitindo que as informações estabeleçam um diálogo com as categorias emergentes (Strauss; Corbin, 1990). Os dados são obtidos com o objetivo de desenvolver novas teorias, por isso, a atenção deve estar voltada para a flexibilidade e a adaptação às demandas do fenômeno em investigação (Glaser, 1978).

A coleta dos dados, nessa pesquisa, compreendeu dois processos, a saber, a aproximação com os sujeitos da pesquisa e a entrevista em profundidade. A aproximação com os sujeitos da pesquisa antes da entrevista é fundamental na Teoria Fundamentada em Dados (TFD) principalmente para a construção da confiança, momento em que é possível estabelecer um vínculo entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa. Esse vínculo pode minimizar resistências além de facilitar a abertura e autenticidade durante as entrevistas. O foco é que os sujeitos se sintam confortáveis ao compartilhar suas vivências e percepções o que torna os dados mais ricos e com mais significados (Charmaz, 2006).

Outro ponto que torna relevante a aproximação antes da entrevista, é a contextualização das experiências, onde é possível compreender melhor o contexto social e cultural dos sujeitos da pesquisa. Essas informações auxiliam na interpretação adequada dos dados coletados, promovendo uma análise mais aprofundada (Strauss; Corbin, 1990).

Por fim, outro critério que é facilitado pela prévia aproximação entre o entrevistador e os sujeitos é o ajuste nas perguntas da entrevista. Nessa perspectiva, esse contato prévio permite que o pesquisador desenvolva e ou ajuste as perguntas da entrevista de forma a adequá-las ao público alvo da pesquisa (Glaser, 1978).

O segundo estágio no processo de coleta de dados é aquele em que se desvelam as histórias que darão forma ao corpo da pesquisa. Trata-se do momento em que os relatos, com toda a sua riqueza e singularidade, são colhidos para compor o tecido narrativo da pesquisa. Para essa investigação, optou-se pela técnica da entrevista em profundidade, um instrumento que permite mergulhar nas camadas mais íntimas e significativas das experiências humanas. A entrevista em profundidade é uma etapa de coleta de dados qualitativos que permite ao entrevistador explorar as percepções e experiências dos participantes de maneira detalhada, guiando-se por questões amplas e abertas e mantendo um diálogo fluido e contínuo (Creswell, 2014).

Esse tipo de entrevista busca compreender o ponto de vista dos sujeitos, proporcionando-lhes um espaço para compartilharem suas histórias de forma livre, sem a imposição de uma estrutura rígida (Spradley, 1979). Dessa forma, a entrevista em profundidade é projetada para explorar a complexidade das experiências humanas, oferecendo

aos participantes um ambiente acolhedor, onde possam expressar suas vivências em seus próprios termos. Conduzida dessa maneira, a entrevista em profundidade possibilita a obtenção de dados mais ricos e significativos para a análise (Charmaz, 2006).

No decurso do processo de coleta de dados, foram realizadas sete entrevistas em profundidade, cuidadosamente planejadas e agendadas em consonância com a disponibilidade dos sujeitos da pesquisa. Essas interações ocorreram ao longo do lapso temporal compreendido entre os dias 9 de agosto e 19 de setembro de 2024. Cada entrevista foi conduzida em ambientes reservados, selecionados pelos próprios participantes, de modo a assegurar um espaço seguro e favorável à confidencialidade e à expressão plena das vivências relatadas. A duração das entrevistas variou entre 40 minutos e 1 hora e 30 minutos, possibilitando uma exploração minuciosa dos temas investigados e garantindo uma abordagem ampla e acurada das percepções e narrativas dos entrevistados.

3.3.2. PERFIL DOS PARTICIPANTES

Nessa sessão será apresentado o perfil dos servidores que foram sujeitos da pesquisa.

O critério para a seleção para participar da entrevista em profundidade foi o fato de serem servidores que vivenciaram a experiência de assédio moral no trabalho com a presença de adoecimento mental e ou afastamento laboral.

A figura abaixo representa graficamente o perfil demográfico dos participantes da pesquisa.

Quadro 4 – Perfil dos sujeitos da pesquisa							
Perfil dos sujeitos da pesquisa							
sujeitos	Sexo	faixa etária	Escolaridade	tempo de serviço público	Secretaria onde ocorreu o assédio	tempo no órgão que ocorreu o assédio	duração do assédio
1	F	50 a 54 anos	Especialização	21 a 25 anos	Saúde	10 anos	1 ano

2	M	40 a 44 anos	Especialização	16 a 20 anos	DF Legal	16 anos	4 e 02 anos
3	F	40 a 44 anos	Especialização	16 a 20 anos	Desenvolvimento	10 anos	10 anos
4	M	45 a 49 anos	Especialização	16 a 20 anos	Educação	17 anos	1 ano e meio
5	F	40 a 44 anos	Doutorado	16 a 20 anos	Planejamento	3 anos	6 meses
6	M	45 a 49 anos	Mestrado	16 a 20 anos	Planejamento	7 anos	1 ano e meio
7	M	40 a 44 anos	Graduação	11 a 15 anos	Planejamento	13 anos	1 ano

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Na sequência, segue apresentado uma breve descrição do perfil dos sete sujeitos da pesquisa.

O Sujeito 1 é uma servidora pública do sexo feminino, com 54 anos e 25 anos de experiência no setor público. Especialista na área, atuou por uma década na Secretaria de Estado de Saúde do DF, onde relata ter sofrido assédio moral durante o último ano de sua permanência. Integrante da carreira de políticas públicas e gestão governamental, é descrita como uma pessoa expansiva e sociável, com uma vida social ativa e forte apoio familiar, o que ela considera um alicerce importante em sua experiência.

O Sujeito 2 é do sexo masculino, com 42 anos e 16 anos de carreira no serviço público. Em seu relato, descreve ter enfrentado episódios de assédio moral ao longo de quatro anos e dois meses, distribuídos entre dois órgãos diferentes. Com especialização na área, o sujeito apresenta uma postura reservada, embora seja comunicativo. Ele conta com uma base familiar sólida e prática religiosa constante, o que parece fornecer-lhe apoio emocional.

O Sujeito 3 é do sexo feminino, tem 43 anos e é servidora pública há 17 anos, pertencente à carreira de assistência social. A experiência de assédio ocorreu em seu órgão de origem, onde trabalhou por 10 anos e onde o assédio se prolongou por todo esse período. Sua família reside fora de Brasília, limitando sua rede de apoio na cidade. Embora sua família desconheça a situação, o sujeito é articulada e fala abertamente sobre a experiência.

O Sujeito 4 é um servidor do sexo masculino, com 49 anos e 17 anos de atuação na carreira da Educação no DF. O assédio durou cerca de um ano e meio. Após esse período conseguiu se transferir para um outro departamento dentro do mesmo órgão. Desde o episódio de assédio faz acompanhamento psiquiátrico com uso de medicação para depressão, ansiedade e estabilizador de humor. Como complemento ao plano terapêutico faz acompanhamento psicoterápico uma vez por semana. Antes do assédio não havia experimentado nenhum adoecimento mental.

O Sujeito 5 é do sexo feminino, tem 42 anos, é servidora pública há 16 anos e atua na carreira de políticas públicas, estando atualmente em doutoramento. A vivência do assédio durou seis meses e culminou com sua transferência para outra coordenação dentro do mesmo órgão. Este não foi seu primeiro episódio de assédio, e o histórico foi usado contra ela. Relata intensa ansiedade e tremores incapacitantes que impactaram sua qualidade de vida, ao ponto de evitar ir ao banheiro para não cruzar com a ex-chefe. Durante o ocorrido precisou fazer uso de medicação para lidar com a ansiedade gerada pela situação.

O Sujeito 6 é um servidor masculino de 49 anos, com 18 anos de serviço público membro da carreira de políticas públicas. Há sete anos trabalha na área onde sofreu assédio, que durou aproximadamente um ano e meio. Diferentemente dos demais, ele experimentou um assédio horizontal, perpetrado por uma colega de trabalho, sem hierarquia envolvida. A experiência foi marcada por comportamentos agressivos e de isolamento, com o sujeito sentindo-se invisível e, quando notado, sendo alvo de agressões verbais e posturais, descrevendo essa vivência como uma forma de "morte psíquica".

O Sujeito 7 é do sexo masculino, com 40 anos e 13 anos de experiência no serviço público, esteve no mesmo setor durante todo esse tempo e sofreu assédio por um ano, antes de ser transferido para uma nova área seis meses atrás. O episódio trouxe sérios prejuízos à sua saúde mental, com crises de ansiedade intensas, incluindo espasmos musculares e episódios em que precisou parar o carro devido à ansiedade. Ele relata que o assédio impactou fortemente sua autoconfiança, sendo necessário acompanhamento psicoterápico semanal para lidar com as sequelas emocionais.

Por fim, será apresentado um apanhado geral das Secretarias de Estado do Distrito Federal nas quais os servidores da pesquisa sofreram a experiência do assédio moral.

3.3.3 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DOS SUJEITOS

Dos sete sujeitos estudados, quatro são do sexo masculino e três do sexo feminino. Em todos os casos de assédio relatados, o comportamento abusivo foi praticado por mulheres, abrangendo tanto situações de assédio vertical descendente (chefes do sexo feminino) quanto um caso de assédio horizontal, em que uma colega de trabalho do sexo feminino assediou um colega do sexo masculino.

No presente estudo, todos os casos relatados apontaram para a prática do assédio por mulheres. Contudo, essa não parece ser uma constante. Afirmar que o assédio moral no trabalho é predominantemente praticado por um gênero específico, seja masculino ou feminino, seria precipitado. No entanto, a questão de gênero pode desempenhar um papel importante em alguns casos de assédio (Santos, 2005).

Pesquisas indicam que, embora homens e mulheres se envolvam em questões de assédio moral, a intensidade e o reconhecimento desses casos parecem ser maiores quando as vítimas são mulheres (Fleck; Flach, 2020). Portanto, de acordo com Fleck e Flach, as mulheres são mais frequentemente vítimas de assédio moral, e a intensidade desses casos é maior em comparação aos homens.

O assédio moral no trabalho é frequentemente associado a comportamentos tipicamente atribuídos ao sexo masculino, mas as mulheres também podem cometê-lo. Essa percepção de que o assédio é predominantemente masculino vem sendo cada vez mais questionada. Estudos mostram que mulheres também assediam homens, e esses casos têm ganhado reconhecimento (Hassan; Alshara, 2015). No entanto, quando o assédio é praticado por mulheres, elas tendem a ser alvo de maior raiva e julgamento moral em comparação aos homens, especialmente quando o alvo do assédio é outra mulher (Zendlacher; Yanagida, 2023).

Todos os participantes eventualmente deixaram suas áreas de atuação original como forma de cessar o assédio. Alguns conseguiram permanecer em campos relacionados às suas áreas de especialização,

enquanto outros foram transferidos para setores distintos, onde tiveram que aprender novas funções.

Nenhum dos sujeitos registrou formalmente as denúncias de assédio, embora alguns tenham procurado os órgãos competentes. A ausência de acolhimento por parte das instituições desestimulou a continuidade dos processos, resultando na falta de registros oficiais.

3.3.4. PERFIL DAS SECRETARIAS DE ESTADO DO DF

Esse tópico tem como objetivo apresentar de forma resumida o perfil das Secretarias de Estado do Distrito Federal nas quais os servidores sujeitos da pesquisa vivenciaram suas experiências de assédio moral.

Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal – SES – DF.

Vinculada ao Poder Executivo do Distrito Federal (DF), a Secretaria de Saúde é responsável por desenvolver e organizar políticas públicas e planos voltados à assistência, prevenção e promoção da saúde. Suas funções incluem garantir condições necessárias para proteger e recuperar a saúde da população, buscando controlar doenças endêmicas e parasitárias, reduzir enfermidades e melhorar a vigilância em saúde, contribuindo para a qualidade de vida dos moradores do Distrito Federal (SES, 2024).

Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do Distrito Federal – DF Legal.

O objetivo primordial da Secretaria é garantir o desenvolvimento ordenado da cidade, prevenindo grandes invasões sem desrespeitar a legislação vigente. Com autonomia em suas atividades de fiscalização, a Secretaria adota um modelo de atuação que inclui mediação e resolução de conflitos, além de trabalhar de forma integrada com outros órgãos governamentais. O DF Legal busca fortalecer a relação entre a fiscalização e a sociedade, assumindo um papel ativo como Secretaria de Proteção da Ordem Urbanística (DF Legal, 2024).

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Distrito Federal – SEDES – DF.

A Sedes atua na execução de políticas públicas voltadas à Assistência Social, Transferência de Renda e Segurança Alimentar e

Nutricional no Distrito Federal, além de coordenar o Sistema Único de Assistência Social (Suas) e o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. Entre suas funções, destacam-se o monitoramento e análise de informações, a promoção de parcerias estratégicas e a articulação de redes de apoio. Sua missão principal é garantir a proteção social às pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social. Nesse contexto, a Sedes disponibiliza serviços e benefícios que visam combater a pobreza, assegurar os mínimos sociais, atender necessidades emergenciais e ampliar os direitos sociais, promovendo a autonomia, o fortalecimento familiar e o desenvolvimento de potencialidades. A SEDES também se aplica em desenvolver políticas destinadas a grupos tradicionalmente excluídos, como mulheres, pessoas negras, indígenas, romani (ciganos), minorias étnicas, pessoas com deficiência, idosos, pessoas em situação de rua e a comunidade LGBTQIAPN+. O objetivo é construir um Distrito Federal baseado na inclusão, respeito às diferenças e convivência harmoniosa (SEDES, 2024).

Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEE – DF.

A Secretaria de Educação do Distrito Federal tem como propósito oferecer uma educação pública acessível, inclusiva, universal e de alta qualidade, destacando-se como agente transformador na sociedade por meio de uma educação de excelência. Suas ações são guiadas por valores como democratização, equidade, inovação, excelência, integridade, sustentabilidade e a valorização dos profissionais da educação (SEE, 2024).

Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal – SEPLAG – DF.

A Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (SEPLAG-DF) passou a se chamar Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC) em 19 de janeiro de 2024. A SEEC é responsável por diversas atribuições, incluindo a coordenação e execução das políticas fiscal e tributária do Distrito Federal. Entre suas atividades estão a arrecadação de tributos, atendimento ao contribuinte, tributação e fiscalização. Além disso, atua no planejamento e orçamento, na área de tecnologia da informação, na gestão de pessoas, na gestão de contratos corporativos, nos serviços de perícia médica e saúde do servidor, monitoramento de políticas

públicas, gestão estratégica e qualificação de organizações sociais no âmbito do Distrito Federal, entre outras funções (SEEC, 2024).

3.3.5. CODIFICAÇÃO INICIAL

A partir dos dados obtidos foram realizados sete processos de codificação inicial, correspondendo a cada uma das entrevistas. Em conformidade com a abordagem da Teoria Fundamentada em Dados, cada conjunto de dados passou por uma análise segmentada e detalhada, na qual emergiram códigos conceituais fundamentais para o desenvolvimento subsequente da teoria.

Além disso, foram produzidos sete memorandos analíticos durante essa primeira fase, frutos das reflexões do pesquisador. Nessa fase foi identificado padrões iniciais que possibilitaram o redirecionamento da análise. Esses memorandos desempenharam um papel essencial ao capturar insights interpretativos que orientaram a estruturação das categorias nas etapas seguintes da pesquisa.

O quadro abaixo evidencia o quantitativo de códigos gerados a partir do relato de cada sujeito nessa primeira fase da codificação.

Quadro 5 – Códigos gerados na fase inicial						
Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3	Sujeito 4	Sujeito 5	Sujeito 6	Sujeito 7
105 códigos	87 códigos	108 códigos	76 códigos	89 códigos	121 códigos	86 códigos

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Conforme demonstrado, a etapa de codificação inicial resultou na geração de um total bruto de 672 códigos, evidenciando o rigor e a abrangência da análise realizada. Após um processo criterioso de revisão, foram identificadas e excluídas redundâncias e repetições, culminando em um total consolidado de 505 códigos, em média 72 códigos por entrevistado. Esse número final reflete a riqueza e a diversidade dos dados emergentes, reafirmando a densidade e a complexidade das informações obtidas nesta fase da pesquisa.

Na próxima seção, será realizada uma demonstração pormenorizada da fase inicial da codificação com o objetivo de detalhar os procedimentos adotados. Esse delineamento considerará fragmentos selecionados dos relatos dos participantes, associados aos códigos correspondentes. Essa ilustração elucida o rigor metodológico empregado na análise dos dados.

Quadro 6 – Trechos de relatos e exemplos de códigos	
Exemplo de trechos de relato	Exemplo de códigos
<p>“Elas gerenciavam de uma forma muito doméstica. Para uns podia tudo, para outros não podia nada. Eu adoeci feio... comecei a só falar disso. Eu não dormia, eu tinha sonhos com ela ... os últimos seis meses foram muito difíceis porque eu chorava muito quando chegava em casa, eu não aceitava que eu estava vivendo aquilo ...continuei tomando remédio e para eu voltar, eu fiz terapia, marquei um psiquiatra regular que me passou um moderador do humor e eu tomei por 02 anos. Mais de dez anos se passaram e ainda hoje quando eu vejo esse carro [que a pessoa usava], eu me arrepio, eu me sinto mal... Não formalizaram a denúncia e a orientação foi: olha, se acalma, você não está bem, procure se tratar, procure terapia”...</p>	<p>Hierarquias fixas; gerenciamento informal; gestão desigual; abusos de poder; normalização do abuso; supressão de denúncias; manipulação de informações; controle autoritário; controle do comportamento social; repressão de laços interpessoais, esgotamento mental; impacto do abuso contínuo; desgaste emocional; controle burocrático; penalização excessiva; abuso de normas; estresse, doença relacionada ao trabalho; impactos na saúde física e mental; acompanhamento e tratamento prolongado, banalização do assédio; dificuldade de caracterização e desamparo institucional. ...</p>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Os relatos dos participantes destacaram práticas como hierarquias rígidas, controle autoritário e ausência de suporte institucional, indicando a presença de um ambiente de trabalho opressor. Esses padrões foram registrados em códigos como “normalização do abuso”, “desamparo institucional” e “banalização do assédio”. Esses códigos sugerem a existência de uma dinâmica mais ampla, na qual o assédio moral e o adoecimento se manifestam de

forma conectada, refletindo padrões que contribuem para a normalização e continuidade de práticas abusivas.

Além disso, o impacto psicológico dessas práticas, evidenciado por sintomas de ansiedade, insônia e doenças psicossomáticas, não apenas resulta do abuso, mas contribui para fragilizar as vítimas, reforçando sua submissão ao controle organizacional. Assim, o ambiente opressor não apenas normaliza o assédio, mas também sustenta um ciclo de controle e adoecimento.

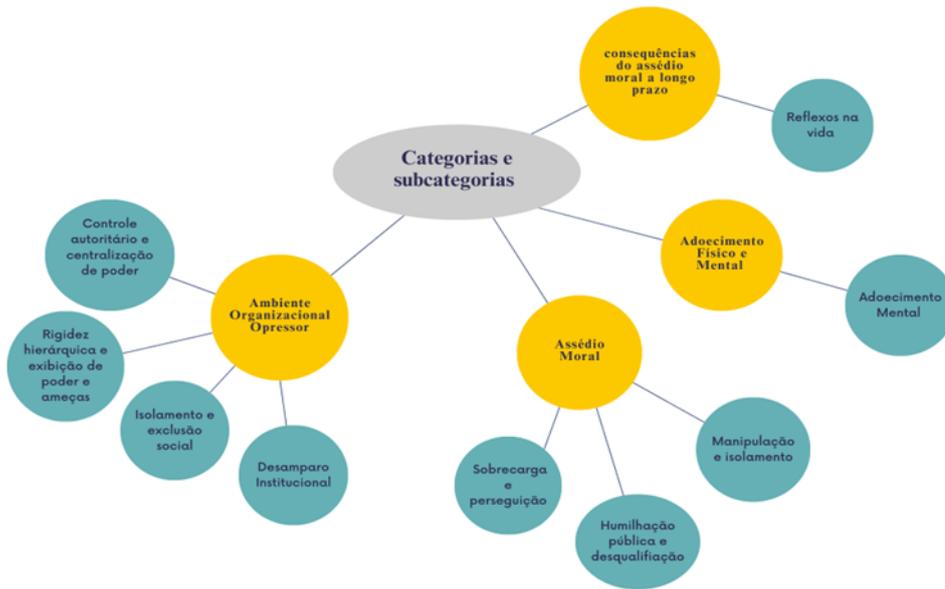
Esses insights iniciais fornecem uma base sólida para a exploração mais aprofundada nas etapas de codificação axial e teórica, permitindo uma análise que reconhece os fenômenos como elementos interdependentes de um sistema organizacional disfuncional.

3.3.6. CODIFICAÇÃO AXIAL

O processo de codificação axial representa um movimento de maior profundidade na análise, ao estruturar os dados em categorias que refletem as dinâmicas complexas entre o assédio moral, o adoecimento mental e o ambiente organizacional. Este refinamento contribui para uma compreensão mais detalhada dos fenômenos, que será essencial para o desenvolvimento da teoria final na fase posterior.

Da codificação axial emergiram 4 categorias principais e 9 subcategorias assim distribuídas:

Figura 3 – Categorias e subcategorias da fase axial



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Categoria 1. Ambiente Organizacional Opressor

Conforme já sinalizado na etapa de codificação inicial foi possível perceber nos relatos a descrição de um ambiente de trabalho profundamente marcado pela centralização de poder, com estruturas fortemente hierarquizadas e caracterizados por uma rigidez opressiva acompanhada de ameaças constantes.

Os entrevistados indicaram que suas decisões eram frequentemente cerceadas, enquanto o controle excessivo instaurava um clima de medo e submissão generalizada. Além disso, os relatos revelaram práticas de exclusão nas decisões e nas equipes, com colegas sendo intimidados e ameaçados para evitar qualquer rompimento desse padrão.

Ademais, os relatos evidenciam de forma clara o desamparo institucional que permeia esses contextos. Os participantes destacaram a banalização das práticas de assédio, que, nas relações descritas, eram tratadas como comportamentos aceitáveis no ambiente organizacional. Essa naturalização das condutas abusivas, por sua vez, reforçava e perpetuava o ciclo de violência.

Essa dinâmica foi agravada pela revitimização, na qual os indivíduos que tentavam buscar apoio enfrentavam mais opressão e

descrédito. Destaca-se que nenhum dos sujeitos da pesquisa formalizou denúncias, sendo que a maioria se absteve devido à falta de acolhimento e à ausência e ou à ineficácia dos canais institucionais disponibilizados para esse propósito. Esses elementos revelam a profundidade e a gravidade do ambiente opressor como descrito pelos entrevistados.

A partir dos dados referentes a esse tema já identificados na codificação inicial, foram consolidados os relatos dessas experiências sob a categoria axial de Ambiente Organizacional Opressor. Essa categoria sintetiza os relatos de autoritarismo, rigidez, controle e abuso de poder no local de trabalho. As subcategorias, como *Controle Autoritário e Centralização de Poder, Rigidez Hierárquica e Exibição de Poder e Ameaças, isolamento e exclusão social e desamparo organizacional*, emergiram para destacar as diferentes formas de opressão nesse contexto organizacional.

Categoria 2. Assédio Moral e Violência Psicológica

O assédio moral emergiu fortemente na codificação inicial. Os relatos apontaram para situações de humilhação pública, desqualificação profissional, perseguição, invasão da fronteira entre a vida pessoal e profissional e diversas formas de manipulação.

A codificação axial agrupou esses códigos sob a categoria de Assédio Moral o que permitiu a emergência das seguintes subcategorias, *Sobrecarga e Perseguição, Humilhação Pública e Desqualificação e Manipulação e isolamento*. Essas subcategorias descrevem as formas específicas de assédio e como foram relatadas. Essa categoria reflete a complexidade e o poder nocivo do assédio moral e como ele atua marcando a vida dos sujeitos.

Categoria 3. Adoecimento Físico e Mental

Já na codificação inicial, o adoecimento físico e mental, principalmente o mental, foi um tema recorrente entre os relatos dos sujeitos da pesquisa. Os relatos foram de crises de pânico e de ansiedade, tremores, insônia, dificuldade ou excesso em se alimentar, doenças físicas psicossomáticas como a psoríase e outras doenças mentais. O adoecimento foi descrito majoritariamente como uma consequência direta da vivência de abuso, da pressão e da perseguição no ambiente de trabalho, características essas que fazem parte do arcabouço da definição do assédio moral no trabalho.

O adoecimento físico e mental foi consolidado como uma categoria axial que se desdobra na subcategoria, *Adoecimento mental*. Essa categoria reflete a seriedade dos impactos psicossomáticos causados pelo assédio moral que aparece banalizado em um ambiente de trabalho opressor. A subcategoria organiza e reflete o padrão de adoecimento relatado pelos sujeitos.

Categoria 4. Consequências do Assédio moral a longo prazo

As consequências do assédio moral a longo prazo emergiram na categorização inicial tendo como relatos as experiências de que mesmo após decorrido um lapso temporal significativo os sujeitos ainda permaneciam sob o efeito das sensações ansiogênicas vivenciadas quando da situação do assédio.

A codificação axial agrupou esses códigos sob a categoria consequências do assédio moral a longo prazo, da qual emergiu a subcategoria *reflexos na vida*. Essa categoria e sua subcategoria evidenciam que os efeitos nocivos do assédio moral não cessam com o rompimento imediato da vivência.

Os relatos deixam claro que, embora muitos sujeitos tenham encontrado alternativas, como a mudança de local de trabalho, essas ações não foram suficientes para sanar os impactos do assédio moral. Pelo contrário, mesmo após o afastamento da situação, os participantes relataram que os efeitos desse período ainda ecoam em suas vidas pessoais, demonstrando o alcance prolongado e profundo das consequências dessas experiências.

A codificação axial foi um passo essencial para organizar e aprofundar os códigos iniciais permitindo uma compreensão mais interconectada das manifestações de assédio moral, adoecimento mental e do ambiente organizacional opressor. Esse refinamento permitiu identificar e estruturar categorias que evidenciam a natureza sistêmica dos fenômenos analisados. Esses fenômenos não se manifestam de forma isolada, ao contrário, revelam um padrão interconectado e estrutural que sustenta a dinâmica opressora nas organizações e perpetua ciclos de abuso e sofrimento entre os servidores.

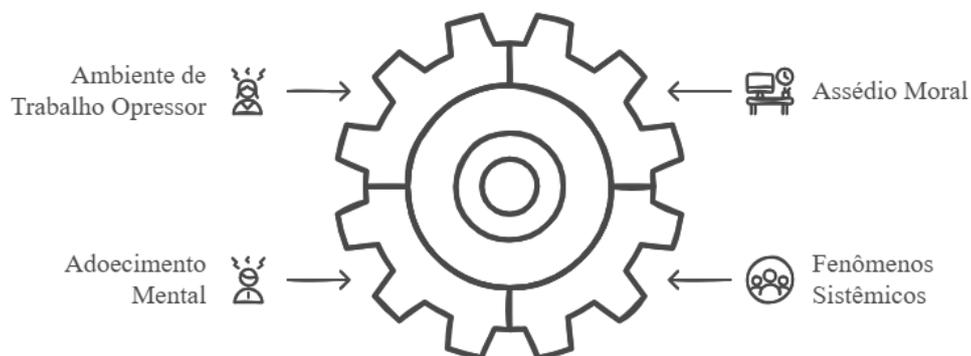
Em síntese, esse padrão de interconexão observado entre as categorias reforça a hipótese da existência de uma lógica sistêmica que opera dentro do ambiente organizacional, onde cada elemento —

ambiente opressor, assédio moral e adoecimento — contribui para a manutenção de um sistema integrado de abuso e opressão. Esse entendimento amplia a análise dos fenômenos, permitindo compreender que o assédio moral e o adoecimento mental não são apenas reações individuais a situações específicas, mas sim manifestações de uma estrutura organizacional disfuncional e sistemicamente abusiva.

3.3.7. CODIFICAÇÃO TEÓRICA

A codificação teórica, nessa pesquisa, decorreu do aprofundamento e sistematização realizados na etapa de codificação axial. Sua construção baseou-se em uma revisão minuciosa das categorias axiais, visando ao refinamento e à identificação das categorias centrais. Ao término desse processo, emergiram quatro categorias centrais que fundamentam a teoria proposta, conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 4 – Categorias emergentes



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Na fase da codificação teórica as categorias emergentes foram integradas em uma narrativa abrangente, consolidando-as como elementos interdependentes de um sistema organizacional opressor que legitima e perpetua práticas abusivas. Essas práticas contribuem para o adoecimento dos servidores, especialmente no âmbito da saúde mental. As inter-relações entre essas categorias oferecem uma explicação mais ampla do fenômeno do assédio moral e do seu impacto no adoecimento mental dos servidores entrevistados.

Nos relatos, o ambiente de trabalho foi frequentemente caracterizado como um espaço de controle rígido e hierárquico, condições que favorecem o surgimento do assédio moral como uma

prática de controle organizacional. Esse controle excessivo, por sua vez, resulta no adoecimento físico e mental dos servidores.

Esse adoecimento foi entendido como um fenômeno que não apenas resulta da opressão e do assédio, mas também contribui para perpetuar a dinâmica opressora. Trabalhadores adoecidos possuem menos capacidade de reação, o que os torna mais suscetíveis ao controle hierárquico e facilita a continuidade do assédio. Essa relação de retroalimentação permitiu construir uma teoria que busca explicar o ciclo de assédio e adoecimento dentro de ambientes de trabalho opressores.

De acordo com os resultados desta investigação, o arcabouço teórico nascente indica que, dentro de estruturas organizacionais opressivas e hierárquicas, a presença de práticas de assédio moral contribui para a deterioração da saúde, principalmente, mental dos servidores, o que posteriormente perpetua o ciclo de opressão.

Com base nos depoimentos dos sete participantes, uma dinâmica envolvendo assédio moral, adoecimento mental e uma atmosfera organizacional opressora é fundamentada. Essas dinâmicas apresentam uma tendência à retroalimentação, de modo que esses fatores, que inicialmente poderiam ser percebidos como ocorrências eventuais, emergem como fenômenos sistêmicos dentro da instituição.

Dessa forma, após processos rigorosos de codificação e do refinamento meticuloso dos dados em cada fase do desenvolvimento, a estrutura teórica emergente pode ser articulada da seguinte maneira: *Assédio moral e adoecimento mental como fenômenos sistêmicos em ambiente de trabalho opressor.*

3.3.8. MEMORANDOS

A redação dos memorandos é uma etapa que perpassa todo o processo da construção e da análise da Teoria Fundamentada em Dados. Eles são essenciais para documentar as reflexões analíticas e explorar e desenvolver as teorias do pesquisador, o que facilita uma compreensão abrangente dos dados (Mohajan; Mohajan, 2022).

Na Teoria Baseada em Dados (DFD), os memorandos representam um instrumento crucial para o avanço da emergência de estruturas teóricas. Esses documentos incluem anotações analíticas e reflexivas que o pesquisador constrói durante a fase de codificação,

facilitando a documentação de seus pensamentos, reflexões e interpretações sobre os dados. Os memorandos servem para elucidar as conexões entre categorias e subcategorias, contribuindo assim para o desenvolvimento incremental da teoria (Strauss; Corbin, 1990; Charmaz, 2006; Birks; Mills, 2011).

Os memorandos servem para registrar as análises e os fundamentos do pesquisador, facilitando assim uma elucidação abrangente da metodologia analítica dentro da dissertação. Em cada fase da análise, o pesquisador documenta meticulosamente os insights obtidos, as incertezas encontradas e as hipóteses levantadas. Essa prática exemplifica a progressão da formulação teórica, mantendo assim princípios de transparência e rigor metodológico (Birks; Mills, 2015).

Na fase inicial da codificação, a utilização de memorandos facilita a contemplação do pesquisador sobre os códigos emergentes e o exame dos padrões de dados. Eles ajudam a aprimorar conceitos preliminares e a facilitar um exame mais profundo das classificações emergentes, além de evidenciar os esforços analíticos exigidos pela TFD (Charmaz, 2014).

Durante o processo de codificação axial, os memorandos cumprem um papel essencial ao vincular as categorias iniciais e elucidar as relações fundamentais que sustentam o avanço teórico. Eles facilitam a representação conceitual das interações entre as categorias, sendo indispensáveis para articular uma visão abrangente do fenômeno investigado. Além disso, tornam claras as articulações entre categorias e subcategorias, demonstrando o método pelo qual o pesquisador alcança a essência teórica da análise (Clarke, 2005).

No campo da codificação teórica, os memorandos servem como um componente crucial na construção da teoria emergente, facilitando a capacidade do pesquisador de integrar descobertas e articular o modelo teórico definitivo. Sendo, portanto, base para a construção da teoria pois garantem que durante o percurso metodológico haja um diálogo contínuo com os dados obtidos detalhando a forma como a teoria emergente evoluiu de forma sistematizada e amparada pelas evidências (Glaser; Strauss, 1967; Charmaz, 2014).

Os memorandos possuem também a função de garantir que o direcionamento analítico esteja fundamentado nos dados e que o caminhar para a construção teórica seja transparente. Por meio deles é

possível se nortear para a integridade do processo analítico o que reforça a seriedade da pesquisa mostrando que o pesquisador revistou os dados continuamente, ou seja, evidencia a relação entre os achados e a teoria construída (Charmaz, 2014).

Por fim, a redação dos memorandos durante todo o processo da construção teórica funciona como instrumento de reflexão acerca do processo de pesquisa, desde os desafios em relação ao método quanto às questões éticas. Oportunizam ao pesquisador examinar seus direcionamentos e como eles podem impactar na análise final, esse processo ajuda a tornar mais rica a discussão metodológica (Birks; Mills, 2015).

3.3.9. SATURAÇÃO DOS DADOS

A saturação teórica, seguida pela teorização, são as últimas etapas da coleta de dados e são fundamentais no desenvolvimento da pesquisa qualitativa. A saturação teórica refere-se ao momento em que o pesquisador, após uma análise cuidadosa dos dados coletados, identifica que as informações já não oferecem novos elementos significativos para o aprofundamento das categorias emergentes. Em outras palavras, quando os dados começam a se repetir e deixam de gerar novos insights ou variações conceituais relevantes, considera-se que a saturação foi atingida. Nesse ponto, a continuidade da coleta de dados se torna desnecessária, uma vez que os dados adicionais não contribuem mais para o refinamento ou expansão das categorias teóricas. Assim, a saturação teórica marca o fechamento da fase de coleta, assegurando que o fenômeno estudado foi explorado de maneira suficiente e consistente (Glaser; Strauss, 1967; Strauss; Corbin, 2008; Fontanella *et al.*, 2008; Charmaz, 2009).

Na pesquisa qualitativa, embora o número de participantes seja um fator relevante, a saturação pode ser justificada desde que haja um aprofundamento tanto na coleta quanto na análise dos dados. Esse critério se sustenta na recorrência de padrões narrativos (Charmaz, 2006) e no desenvolvimento sólido das categorias em termos de propriedades e dimensões (Strauss; Corbin, 1998). Além disso, Guest *et al.*, (2006) destacam que, em entrevistas em profundidade, um número entre seis e doze participantes pode ser suficiente para atingir a saturação, dependendo da homogeneidade do grupo estudado.

Foram analisados os padrões emergentes e realizadas comparações entre as categorias e os elementos que surgiram ao longo das fases de codificação inicial, axial e teórica. Em determinado momento, os relatos passaram a reiterar essencialmente as mesmas narrativas. Os novos elementos que surgiam ora reforçavam os dados em incorporação, ora apontavam para aspectos que extrapolavam o escopo do estudo e, por isso, não foram explorados em profundidade.

Dessa forma, foi adotada como estrutura para justificar a conclusão da fase da coleta dos dados as seguintes etapas: redundância dos dados, coerência entre as categorias, especificidade das categorias e saturação teórica. A redundância dos dados é um fenômeno que evidencia que em um determinado ponto da pesquisa as categorias atingem a saturação e que novas coletas não oferecem mais insights acerca da teoria que está emergindo (Charmaz, 2006). No que se refere à redundância dos dados na pesquisa em curso, observou-se que, em todos os relatos dos participantes, surgiram de maneira recorrente os temas de: assédio moral no ambiente de trabalho, clima organizacional controlador e autoritário, desamparo institucional, isolamento social, adoecimento físico e mental. Essas categorias foram identificadas em todos os depoimentos dos sete sujeitos, com variações mínimas nas descrições.

Os primeiros sujeitos analisados estabeleceram padrões consistentes relacionados às categorias mencionadas, especialmente no que tange ao assédio moral. Nos relatos dos sujeitos 6 e 7, esses padrões já estavam amplamente representados nas codificações anteriores, sem fornecer novos insights. Como não há novos elementos, não há justificativa para criação de novas categorias ou ajustes significativos.

No que tange à coerência entre as categorias, os critérios para julgá-las dizem respeito a consistência, clareza, densidade e profundidade. Ou seja, devem ser integradas, terem sido suficientemente desenvolvidas, e por fim, saturadas, só assim refletirão o fenômeno estudado (Strauss; Corbin, 1998). Fica claro que dentre as categorias centrais propostas que o ambiente de trabalho, sendo descrito como opressor, o assédio moral usado como ferramenta de controle e subjugação e ainda, o adoecimento físico e mental como consequência disso estão bem consistentes e presentes em todos os relatos. Portanto, as categorias propostas expressam bem as narrativas e são condizentes a todos os relatos.

Referente ao assédio moral e ao adoecimento físico e mental, as categorias expressam uma conexão entre esses dois fenômenos sendo uma constante em todos os relatos. Não há nos últimos sujeitos a introdução de novos elementos, o que reforça a coesão dessas categorias nas diferentes fases da codificação

Em relação à especificidade das categorias que tem como premissa que à medida que a análise dos dados vai avançando é possível gerar conceitos, propor e refinar categorias. Sendo que essas categorias precisam necessariamente ser específicas em capturar os dados e suas nuances, mas ao mesmo tempo gerais o suficiente para se aplicarem a múltiplos casos (Corbin; Strauss, 2015). Entre as categorias identificadas neste estudo, algumas se destacam por sua especificidade, como o fenômeno da dependência financeira em relação ao cargo em comissão, que atua como fator de perpetuação do quadro de assédio. Dentre os sujeitos analisados, a principal estratégia encontrada para interromper ou minimizar o assédio foi a mudança de lotação ou o abandono do cargo. No entanto, quando o indivíduo depende economicamente desse cargo, tal dependência limita sua capacidade de reagir ao ambiente abusivo, uma vez que a mudança de lotação implica a perda do incentivo financeiro. Outras categorias como a violência psicológica, desqualificação profissional, mesmo tendo essa característica de serem específicas, foram suficientemente detalhadas nas categorias de assédio e de adoecimento físico e mental, cobrindo os aspectos centrais dessas experiências.

Além disso, a presença das categorias relacionadas ao adoecimento físico e mental, bem como ao isolamento social foram amplamente exploradas ao longo da pesquisa, sem a emergência de novas subcategorias.

Finalmente, a saturação teórica ocorre quando a inclusão de novos dados obtidos em nova coleta não resulta em novos elementos ou novos temas. Ou seja, nesse ponto as categorias de dados mais importantes já foram definidas (Guest *et al.*, 2006).

Na pesquisa, embora o número de sujeitos não seja expressivo, a densidade dos dados permite evidenciar a consistência das categorias centrais, as quais estão alinhadas com os relatos dos sete sujeitos, direcionando a teorização para a compreensão de um ambiente de trabalho opressor, marcado pelo assédio moral e pelo adoecimento mental. O fenômeno do assédio moral, caracterizado pelo controle

autoritário e pela desqualificação do sujeito, culmina no adoecimento físico e mental, agravado pelo desamparo institucional. Esse direcionamento reforça que os dados coletados são suficientes para oferecer uma explicação robusta e consistente dos fenômenos investigados.

Os relatos dos últimos participantes reforçaram os mesmos padrões observados anteriormente, como o ambiente organizacional caracterizado por controle autoritário, assédio moral e adoecimento físico e mental, sem apresentar novos insights significativos. No entanto, o depoimento do sujeito 06 apresentou uma variação relevante, uma vez que o assédio descrito foi predominantemente horizontal, ou seja, praticado por uma colega de trabalho. Embora o assédio horizontal não tenha sido predominante nos demais relatos, a vivência do sujeito 06 revela uma percepção similar à dos outros participantes, ao identificar o ambiente como opressor, mesmo que a origem do assédio fosse uma colega e não a chefia. Esta constatação sugere que, independentemente da direção do assédio, seja horizontal ou vertical descendente, a experiência do clima organizacional opressor permanece presente, não havendo, portanto, evidências para o surgimento de novas subcategorias.

A seguir, será apresentada a teorização propriamente dita, com ênfase na teoria que fundamenta esta seção, intitulada: o assédio moral e o adoecimento mental como fenômenos sistêmicos em ambiente de trabalho opressor. Nesta parte do trabalho, será detalhado o processo de emergência da teoria, demonstrando como o assédio moral e o adoecimento mental se configuram como fenômenos interdependentes, sustentados por um ambiente de trabalho opressor que perpetua essas dinâmicas.



4

4

PARTE III – O ASSÉDIO MORAL E O ADOECIMENTO MENTAL COMO FENÔMENOS

Para Charmaz, “a teorização é uma prática, a qual requer a atividade prática de dedicar-se ao mundo e de construir compreensões abstratas sobre ele e dentro dele. A contribuição fundamental dos métodos da teoria fundamentada consiste no oferecimento de diretrizes à prática teórica interpretativa e não no provimento de um esquema para produzir resultados teóricos” (Charmaz, 2006, p. 176).

Esse processo visa abstrair de forma progressiva, a construção e conexão de categorias, convertendo dados brutos em uma estrutura teórica coesa e completa, enfatizando que a construção teórica surgiu dos dados e representam as experiências vividas pelos participantes (Charmaz, 2006).

Clarke aprimora essa perspectiva ao afirmar que o processo de teorização exige que o pesquisador elucide as interconexões entre várias categorias a fim de desenvolver uma teoria que seja explicativa e interpretativa, ressaltando assim a importância de apossar-se das complexidades do fenômeno (Clarke, 2005).

Bryant e Charmaz enfatizam que o processo de teorização constitui uma construção analítica em que o pesquisador organiza e sintetiza sistematicamente os dados coletados para formular um arcabouço teórico que transcende as descrições preliminares, fornecendo assim uma elucidação completa do fenômeno (Bryant; Charmaz, 2007).

Corbin e Strauss, posteriormente, enfatizam que o processo de teorização envolve a integração sistemática de dados para construir um arcabouço teórico coerente e explicativo, capaz de esclarecer as interconexões inerentes ao fenômeno (Corbin; Strauss, 2008).

Por fim, Morse articula o conceito de teorização como o processo de abstração culminante durante o qual o investigador combina categorias e suas inter-relações em uma estrutura teórica coerente, enfatizando a necessidade de coerência e robustez dentro da teoria resultante (Morse, 2009).

A figura abaixo ilustra as ideias centrais extraídas dos relatos dos entrevistados contemplando as categorias principais e a teoria emergente de todo esse processo.

Figura 5 – Emergência da Teoria



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A justificativa para a teoria emergente "Assédio moral e adoecimento mental como fenômenos sistêmicos em ambientes organizacionais opressivos" pode ser construída a partir de um exame abrangente das fases iniciais, axiais e teóricas da codificação, utilizando os depoimentos fornecidos pelos entrevistados. Cada uma dessas fases revela evidências que aprimoram a compreensão do assédio moral e da doença mental como fenômenos inter-relacionados sustentados por estruturas organizacionais que apresentaram comportamento opressor.

Para evidenciar o caminho percorrido até a emergência da teoria fundamentada, torna-se imprescindível revisitar as etapas que teceram os fios dos dados, conduzindo à teoria revelada. Esse percurso transcende a mera descrição, pois repousa em uma compreensão profunda e significativa dos dados, na qual as camadas de sentido foram cuidadosamente entrelaçadas e desveladas.

Na codificação inicial, as vivências individuais foram desvendadas e transformadas em fragmentos de significado, cada código desvelando nuances particulares de cada narrativa. Foi um processo minucioso, conduzido linha a linha, sujeito por sujeito, como

se cada relato expressasse suas verdades em pedaços de história. Desses relatos, emergiram códigos que capturaram a essência das experiências vividas, como:

Quadro 7 – Exemplo de códigos	
Sujeitos	Exemplos de códigos
1	Gerenciamento informal, gestão desigual, abuso de poder, normalização do assédio, controle burocrático, clima de medo, desgaste emocional, esgotamento mental, estresse, vulnerabilidade, falta de apoio institucional, banalização do assédio, impactos na saúde física e mental, tratamento psiquiátrico e psicológico prolongado, trauma com impacto de longo prazo.
2	Ambiente fechado, invasão da privacidade, exposição forçada, limite difuso entre pessoal e profissional, manipulação, controle baseado em vulnerabilidades, abuso de poder, patrimonialismo, pressão política, ambiente adoecedor, favorecimento, controle excessivo, pressão psicológica, adoecimento físico, adoecimento mental, estresse relacionado ao trabalho, injustiça, apropriação do trabalho alheio, dilemas éticos, controle coercitivo, humilhação, ciclo do assédio, adoecimento relacionado ao trabalho.
3	Sobrecarga de trabalho, pressão emocional, exigências fora do papel profissional, desvio de função, gestão inadequada, abuso de autoridade, manipulação, conduta antiética, conflito moral, isolamento social, descredibilização da vítima, retaliação, perseguição, falta de suporte, exclusão social, formação de panelinhas, sentimento de culpa, autoquestionamento; dúvidas sobre a própria competência, adoecimento físico, adoecimento mental, reprodução da violência institucional por pares, ambiente de trabalho tóxico, imposição de submissão, injustiça, transtornos alimentares como resposta ao assédio, vergonha e estigmatização da doença mental, impacto psicológico duradouro.
4	Burocracia excessiva, retaliação, tratamento desigual, coerção direta e insistente, invasão de tempo pessoal, sobrecarga fora do expediente, violação dos limites da carga horária, desvio de função, sobrecarga de responsabilidade, assédio moral, pressão fora do horário de trabalho, exposição pública, adoecimento mental, assédio institucionalizado, exclusão deliberada, manipulação de processos, falta de transparência, isolamento, desqualificação, estigmatização, cultura de panelinhas.
5	Mudança abrupta de liderança, desqualificação da equipe, autoritarismo, aumento da carga de trabalho, intolerância, repressão de laços interpessoais, isolamento e retaliação após questionamento, controle das interações sociais, uso do medo como controle, agressividade verbal,

	ambiente de trabalho hostil, rigidez hierárquica, ofensa pessoal, exposição pública e humilhação, uso de informações pessoais como arma, pressão emocional, falta de suporte institucional, omissão da administração, desamparo, adoecimento físico e mental, impacto emocional severo, submissão hierárquica, medo de confronto, perseguição contínua, padrão repetitivo de assédio, trauma prolongado.
6	Mudança súbita de comportamento, afastamento, desconforto no ambiente de trabalho, quebra de vínculo, isolamento social no ambiente de trabalho, assédio moral, desrespeito constante, sentimento de impotência, silêncio agressivo, violência passiva, clima pesado no ambiente, manipulação, controle sobre o ambiente, agressividade, constrangimento público, conflito interpessoal, desqualificação sutil, superioridade, desqualificação em público, restrição à liberdade no ambiente de trabalho, imposição unilateral, desqualificação pessoal, comunicação violenta, agressão verbal repetitiva.
7	Controle sobre interações sociais, restrição de comportamento, isolamento social, clima de medo, tensão no ambiente de trabalho, clima hostil, centralização de decisões, hierarquização, perda de autonomia, gestão centralizadora, culpabilização, desvalorização profissional, adoecimento psicológico, ansiedade, pressão e desvalorização no trabalho, exibição de poder, controle, mudança forçada nas dinâmicas de trabalho, assédio dirigido, adoecimento coletivo, insegurança profissional, questionamento da capacidade, impacto emocional das críticas, conflito interno sobre competência, dúvida sobre o próprio valor, impacto psicológico, influência no autoconhecimento e na autovalorização.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Os códigos que emergiram, aqui representados por uma amostragem ilustrativa, revelam a existência de um padrão compartilhado entre os sujeitos analisados. Essa recorrência sugere dinâmicas subjacentes que transcendem as experiências individuais, apontando para características estruturais e sistêmicas que permeiam o ambiente de trabalho investigado.

Pode-se destacar alguns aspectos centrais nos relatos dos sujeitos que dizem respeito a ambientes de trabalho marcados por práticas recorrentes de controle autoritário, manipulação e isolamento social, que se traduzem em dinâmicas de exclusão, vulnerabilidade e desgaste emocional. Esses relatos refletem, em sua essência, um ambiente de trabalho caracterizado por relações de poder desiguais e pouco acolhedoras, onde a saúde e a valorização dos servidores são frequentemente negligenciadas.

Entre os códigos emergentes, um padrão discernível de abuso de poder é evidente, manifestando-se em várias modalidades,

incluindo a manipulação de interações sociais, desqualificação pública e exclusão intencional. Além disso, o exercício do controle sobre os domínios pessoal e profissional dos servidores surge como um tema recorrente, resultando em uma fronteira difusa entre os domínios pessoal e laboral. Essas práticas exercem uma profunda influência sobre os indivíduos, gerando incertezas sobre suas próprias competências, perpetuando a estigmatização das doenças mentais e fomentando de impotência e desamparo.

Outro elemento pertinente destacado pelos códigos diz respeito à normalização de comportamentos abusivos no meio organizacional estudado. A ausência de suporte institucional, combinada com a banalização do assédio, estabelece um obstáculo significativo para a denúncia e o enfrentamento de tais abusos. Os relatos sugerem que os servidores, diante desse contexto, frequentemente optam por estratégias de silêncio ou afastamento, agravando a sensação de isolamento e desamparo.

Por fim, os códigos relacionados ao adoecimento físico e mental evidenciam o impacto cumulativo dessas práticas abusivas. Condições como ansiedade, estresse crônico, transtornos do pânico e sintomas psicossomáticos surgem com notável frequência, significando que o ambiente de trabalho não apenas acomoda, mas também sustenta o esgotamento emocional e psicológico dos indivíduos.

Na fase da codificação axial o movimento de fornecer recursos para que a teoria vá se desvelando incluiu o debruçar analítico sobre os códigos identificados na codificação inicial. Dessa análise detalhada, surgiram categorias que, ao se desdobrarem em subcategorias, permitiram a identificação de conexões mais profundas, evidenciando a interdependência entre os comportamentos abusivos e os impactos emocionais e psicológicos nos sujeitos.

Nessa etapa, emergiu a compreensão de que os ambientes organizacionais opressores criam um ciclo de abuso e adoecimento, onde o assédio moral é utilizado sistematicamente para manter o controle e suprimir resistências. As práticas de exclusão e desqualificação profissional, apoiadas pela hierarquia e falta de acolhimento institucional, contribuem para um cenário onde os servidores adoecem mental e fisicamente. Muitos acabam internalizando a culpa e questionando suas próprias capacidades, aprofundando ainda mais o impacto do abuso.

As categorias que emergiram na fase da codificação axial foram: Ambiente organizacional opressor, adoecimento físico e mental, assédio moral e consequências do assédio a longo prazo.

A seguir, para ilustrar e exemplificar os resultados obtidos após a fase da codificação axial, são apresentadas as categorias, as subcategorias e fragmentos selecionados dos relatos dos sujeitos, preservando a fidelidade aos textos originais.

Categoria 1 – Ambiente Organizacional Opressor	
Subcategoria	Trecho de relato
Controle autoritário e centralização de poder	<p>"Ela mandou uma nota oficial de que todos os servidores estavam proibidos de tocar em um determinado assunto" (Sujeito 1).</p> <p>"Ela centralizava todas as decisões e impedia que qualquer um tomasse qualquer atitude sem sua aprovação" (Sujeito 5).</p> <p>"Ela faz você se abrir e depois usa isso contra você. Aí ela diz que você deve tudo a ela, que foi ela quem te ajudou. Depois ela exige que você faça o que ela quer"</p> <p>"Tentei tirar férias umas vezes e não consegui a chefe não deixava, alegava sempre que havia muito trabalho" (Sujeito 2).</p> <p>"Pedi para eu executar atividades que não eram do meu cargo, como vigiar e tirar fotos do corpo de um assistido, ao questionar fui taxada de insubordinada" (Sujeito 3).</p> <p>"A nova gestora mudou toda a equipe e começou a manipular situações para me isolar." "Mesmo com todos esses problemas, não havia para quem denunciar, não havia suporte e nem canais de denúncia" (Sujeito 5).</p> <p>"Tudo tinha que passar pelo superior... Coisas que podíamos resolver, agora temos que esperar alguém estar disponível para decidir" (Sujeito 7).</p>

<p>Rigidez hierárquica, exercício de poder e ameaças.</p>	<p>"Para uns podiam tudo... Para outros, nada e não escondiam isso." "Alguns eu trato de um jeito, outros não". (Sujeitos 1 e 2).</p> <p>"Ela fazia ameaças constantes de exoneração. Um ambiente de muito medo" (sujeito 7).</p> <p>"Ela fez uma reunião com a sala inteira, do nada, dizendo que tinha carta branca para exonerar todo mundo" (Sujeito 5).</p> <p>"Ela queria, como eu era coordenador, que eu dissesse o nome dos colegas que não estavam cumprindo com as tarefas como ela havia estipulado, quando me recusei a fazer isso comecei a sofrer retaliações" (sujeito 4).</p>
<p>Isolamento e exclusão social</p>	<p>"Nós estávamos proibidos de ter aquele momento de descontração, mesmo sendo já após o horário do trabalho, disse que não queria ninguém rindo ali" "Ela disse que tudo era sobre panelas... e eu não era da panela dela". (Sujeito 1).</p> <p>"Ela falou: eu não quero mais saber disso, dos cafés da manhã, dos aniversários do mês" (Sujeito 7).</p> <p>"Fui afastada dos demais especialistas por ela e com o tempo eles também começaram a se comportar de forma abusiva comigo" (Sujeito 3).</p> <p>"O silêncio é cruel. É uma morte psíquica, me retira o direito de falar e de me expressar no trabalho" (Sujeito 6).</p>
<p>Desamparo institucional</p>	<p>"Fui procurar ajuda na gestão... E confesso que fui mais assediado ainda. 'Ah, mas você tem que ver o que você fez'". "A solução que me deram foi simples: pedir exoneração e tentar outro concurso." (sujeito 1).</p> <p>"Fui à ouvidoria e eles disseram que não puderam formalizar minha denúncia porque não havia equipe especializada para isso." (sujeito 2).</p> <p>" Eu cheguei a ir no RH, queria me colocar à disposição, mas eles disseram pegue um atestado psiquiátrico porque o seu nome já está marcado aqui para ir para um lugar pior ainda". "Na perícia foi</p>

	<p>revertida em todos os sentidos. Eu não tive um pingote de acolhimento por ser um atestado psiquiátrico" (sujeito 3).</p>
--	---

<p>Categoria 2 – Assédio Moral</p>	
<p>Subcategoria</p>	<p>Trecho de relato</p>
<p>Sobrecarga e perseguição</p>	<p>"Comecei a me questionar sobre tudo o que fazia... A sobrecarga de trabalho, associada ao assédio, me levou a buscar ajuda médica" (sujeito 1).</p> <p>"Ela sempre colocava mais trabalho em mim, mais do que eu poderia fazer, e depois me punia por não dar conta" (sujeito 2).</p> <p>"A sobrecarga de trabalho se acumulava, e eu já não consegui dar conta" (sujeito 7).</p> <p>"Além de tudo comecei a ser sobrecarregada com outras tarefas, eu comecei a ter tremores e insegurança e a me sentir exausta" (sujeito 5).</p>
<p>Humilhação pública e desqualificação</p>	<p>"Ela me desqualificava na frente de todos... Você não serve para este trabalho, eu não sei por que ainda está aqui" (sujeito 1).</p> <p>"Ela expôs minha vida pessoal em uma reunião de equipe... Foi humilhante" (sujeito 4).</p> <p>"Ela sempre me desqualificava na frente dos colegas. Dizia que eu não estava fazendo meu trabalho direito" (sujeito 2).</p> <p>"Ela falou horrores... desqualificando todas as pessoas... expôs minha vida pessoal, que eu já havia sofrido assédio em outro órgão" (sujeito 5).</p> <p>"Ela começou a me agredir na frente das pessoas, questionando minhas atividades e minha competência" (Sujeito 6).</p>
<p>Manipulação e isolamento</p>	<p>"Ela começou a manipular a equipe contra mim... fez isso de maneira sutil, sem nunca me confrontar diretamente" (sujeito1).</p> <p>"Ela manipula as situações para que você fique dependente dela. Depois ela diz: 'Eu</p>

	<p>te ajudei, agora você vai fazer o que eu mando" (sujeito 2).</p> <p>"Ela manipulava as situações para me isolar quando eu reclamei, fui agredido verbalmente" "O silêncio dela era agressivo... O clima ficou pesado sem precisar de palavras" (sujeito 6).</p>
--	--

Categoria 3 – Adoecimento Físico e Mental	
Subcategoria	Trecho de relato
Adoecimento Mental	<p>"Eu adoeci feio... comecei a só falar disso. Eu não dormia, eu tinha sonhos com ela." "Minha vida virou um inferno, comecei a tomar medicação para dormir...depois para ansiedade e depois estabilizador do humor" (sujeito 1).</p> <p>"Tive síndrome do pânico... Estava dirigindo e comecei a ouvir barulhos no trânsito. Parecia que não conseguia respirar" (Sujeito 2).</p> <p>"Eu tremia muito ao pensar nela... cheguei a bater o carro de tanto tremer" (sujeito 5).</p> <p>"Eu ia tremendo de casa até o local de trabalho, era assustador" "Eu comecei a ter crises de ansiedade... Eu não consegui mais dirigir sem tremer" (sujeito 7).</p> <p>"Eu comecei a me isolar socialmente, não interagia mais nem com minha família, engordei mais de 40kg em poucos meses" (sujeito 3).</p> <p>"Eu tive burnout, ia dar uma palestra e quando fiquei em pé no auditório eu travei, saí de lá para o hospital. Tive depressão e crise de pânico, até hoje eu me trato com psiquiatra e psicólogo" (sujeito 4).</p> <p>"Quando eu descobri a psoríase a médica falou que era um problema do trabalho, esse eczema tomou o meu corpo todo e depois eu lutei contra a depressão". (Sujeito 2)</p>

Categoria 4 – Consequências do assédio a longo prazo	
Subcategoria	Trecho de relato
Reflexos na vida	<p>“Até hoje, 10 anos depois, quando eu vejo esse carro (que a pessoa usava) eu me arrepio e tremo, é uma sensação extremamente desagradável” (sujeito 1)</p> <p>“Continuo afastado do trabalho até hoje” (sujeito 2).</p> <p>“Eu consegui voltar a trabalhar um tempo depois, mas eu já era outra pessoa, totalmente modificada e machucada”.</p> <p>“Hoje eu estou bem, em outro lugar, mas eu to falando de 2009, para só agora em 2024 conseguir te contar isso sem chorar e sem passar mal”.</p> <p>(sujeito 3).</p> <p>“Antes do assédio eu não tinha nenhuma doença mental, desde então eu trato a depressão, a ansiedade e tomo estabilizador do humor” (sujeito 4).</p> <p>“Eu comecei a me questionar se era boa no que eu fazia, depois demais de 10 anos na mesma função” (sujeito 5).</p>

A teoria emergente desenvolvida neste estudo sustenta que a relação entre assédio e adoecimento, especialmente o mental, transcende uma conexão meramente causal. Esses elementos são compreendidos como partes integrantes de uma dinâmica organizacional disfuncional, na qual o abuso é empregado como mecanismo de controle e preservação do poder. Ambientes marcados por características como autoritarismo, excesso de controle, estruturas hierárquicas rígidas, injustiças e ausência de espaços seguros para denúncias configuram contextos organizacionais que não apenas promovem, mas legitimam práticas de assédio. Nesse cenário, o adoecimento dos trabalhadores emerge como a principal forma de expressão das consequências decorrentes da exposição prolongada a essas experiências de abuso.

Os relatos indicaram que espaços onde antes havia momentos de descontração e interação social passaram a ser controlados por gestores que viam essas atividades como improdutivas e ameaçadoras.

Por exemplo, o Sujeito 7 descreveu que *"era comum fazermos cafés da manhã para comemorar aniversários, mas a nova chefia cortou essas iniciativas, dizendo que não queria mais saber disso."* A imposição de regras rígidas e a restrição das relações interpessoais criaram um ambiente de desconfiança e tensão entre os servidores.

A prática do que foi chamado pelos sujeitos da pesquisa como "panelinhas" foi tema recorrente. Nesse espaço da "panela" certos membros da equipe eram favorecidos enquanto outros sofriam exclusão e isolamento. Recortes de falas tais como *" para uns, podia tudo e para outros não podia nada. Alguns eu trato de um jeito, outros não. Depois de tanto tempo você ainda não entendeu que é tudo sobre panelas?"*, apareceram nos relatos dos sujeitos 1 e 2 e ilustram esse argumento.

O ambiente organizacional também foi destacado como um espaço de exercício de poder como prática recorrente. O sujeito 5 relatou que, após questionar a nova gestora, passou a ser isolado: *"Ela me chamou num canto e disse que era para eu não conversar mais com a antiga chefe. Desde então, ela virou um monstro comigo e proibiu todo mundo de falar comigo"*. Esse comportamento impõe um modelo de opressão que isola e exclui seus membros.

Além disso, os relatos trazem exemplos de controle excessivo e centralização das decisões, o que limita a autonomia e reforça a presença de hierarquia rígida. O sujeito 5 descreveu que *"tudo tinha que passar pelo superior... coisas que poderíamos resolver por conta própria, agora temos que esperar alguém disponível para decidir"*. O Sujeito 4 acrescenta que, ao resistir a ordens que considerava injustas, começou a ser alvo de retaliação: *"Como eu não delatei minha equipe, fiquei como o cara que dificulta, que embarreira. E por tentar resguardar a minha equipe, sofri represálias."*

Essa dinâmica centralizadora e punitiva afeta a produtividade e aumenta a pressão sobre os servidores, resultando em um ambiente de trabalho marcado pelo medo e pela insegurança, conforme relatado pelos sujeitos 2 e 7: *"Você se sente invadido ela quer controlar a sua vida"*. *"Ela fazia ameaças constantes de exoneração. Um ambiente de muito medo"*.

Esses padrões evidenciam que, apesar das variações contextuais, os relatos dos sujeitos da pesquisa convergem para a identificação de lideranças autoritárias ou colegas que contribuíram para a perpetuação

do ciclo de abuso. Essa dinâmica revelou-se como um elemento sistemático no ambiente de trabalho, fomentando o isolamento social e promovendo o adoecimento dos indivíduos, sujeito 5: *"Fiquei cada vez mais isolado... ninguém mais queria interagir comigo, todos tinham medo de represálias"*.

O assédio moral aparece como uma experiência central para todos os sujeitos da pesquisa. Sua manifestação deu-se principalmente como práticas de exclusão, manipulação, controle excessivo e humilhações públicas. Gestores utilizavam seu poder para isolar servidores que não se submetiam a suas demandas ou que, de alguma forma, ameaçavam seu controle.

O assédio, como já explicitado, incluiu atitudes de humilhação públicas, exclusão, retaliação, como impedir progressão na carreira, alterar regras de forma a prejudicar determinados indivíduos e criar um ambiente onde a competição interna e o medo eram incentivados. Exemplos de relatos: Sujeito 1 : *"Ela me desqualificava na frente de todos... 'Você não serve para este trabalho, eu não sei por que ainda está aqui'."*

Sujeito 6 : *"Ela começou a me agredir na frente das pessoas, questionando minhas atividades e minha competência."*

Sujeito 2: *"Ela sempre me desqualificava na frente dos colegas. Dizia que eu não estava fazendo meu trabalho direito."*

Em alguns casos, a liderança se utilizava de informações pessoais dos servidores para manipular e constranger, enquanto, em outros, empregava humilhações e questionamentos diretos sobre a capacidade profissional dos indivíduos. Sujeito 5: *"Ela falou horrores... desqualificando todas as pessoas... expôs minha vida pessoal, que eu já havia sofrido assédio em outro órgão"*

Além do assédio vertical, caracterizado por práticas abusivas exercidas por chefes em relação a seus subordinados, os dados também evidenciaram a ocorrência de assédio horizontal. Essa forma de assédio é perpetrada por colegas de trabalho, que adotam comportamentos agressivos e excludentes, frequentemente ignorando ou marginalizando determinados membros da equipe. O Sujeito 2 relatou: *"Os pares faziam a reprodução do assédio..."*, indicando como dinâmicas de violência psicológica podem ser reproduzidas em diferentes níveis das relações interpessoais.

Um exemplo notável é o caso do Sujeito 6, que descreveu a atuação de uma colega sem vínculo hierárquico direto, mas que utilizava estratégias de manipulação para isolá-lo socialmente, criando um ambiente hostil de forma sutil: *“Ela manipulava as situações para me isolar.”* Esses relatos destacam como o assédio horizontal contribui para a perpetuação de um ambiente organizacional opressor e psicologicamente insalubre.

O adoecimento, com ênfase nas questões de saúde mental, emergiu dos relatos dos participantes como uma consequência direta das experiências de assédio moral vivenciadas em ambientes de trabalho opressores. A exposição contínua a situações de abuso gerou impactos significativos na saúde física e mental dos sujeitos, comprometendo gravemente sua qualidade de vida e bem-estar. Os depoimentos ilustram a profundidade desses efeitos:

Sujeito 1: *“Eu adoeci feio, minha vida virou um inferno, comecei a tomar medicação para dormir...depois para ansiedade e depois estabilizador do humor”;*

Sujeito 5: *“Comecei a sentir tremores e crises de ansiedade. Minha saúde mental foi destruída por aquele ambiente”;* *“Eu tremia muito ao pensar nela... cheguei a bater o carro de tanto tremer”;*

Sujeito 2: *“Tive síndrome do pânico... Estava dirigindo e comecei a ouvir barulhos no trânsito. Parecia que não conseguia respirar”;*

Sujeito 7: *“Eu ia tremendo de casa até o local de trabalho, era assustador”;*

Sujeito 4 *“eu estava em pé no auditório para dar uma palestra, travei, saí de lá para o hospital”.*

Esses relatos deixam evidente que o adoecimento mental, associado ao assédio moral, transcende o espaço de trabalho, estendendo seus efeitos às atividades cotidianas e à vida pessoal dos indivíduos, destacando o caráter devastador dessas dinâmicas abusivas.

Para os participantes que buscaram apoio institucional, a ausência de acolhimento por parte dos superiores e da própria organização foi amplamente relatada como uma barreira constante. Tentativas de denunciar ou expor as situações de assédio foram, na maioria dos casos, frustradas por uma estrutura que não apenas falhava

em oferecer suporte, mas também reativava os denunciadores. Diante da falta de respostas efetivas, muitos desistiram de formalizar queixas, optando por alternativas como a transferência de setor na tentativa de cessar o assédio. Os relatos ilustram essa dinâmica de desamparo:

Sujeito 1: *"Fui procurar ajuda na gestão... E confesso que fui mais assediado ainda. "Ah, mas você tem que ver o que você fez", "A solução que me deram foi simples: pedir exoneração e tentar outro concurso";*

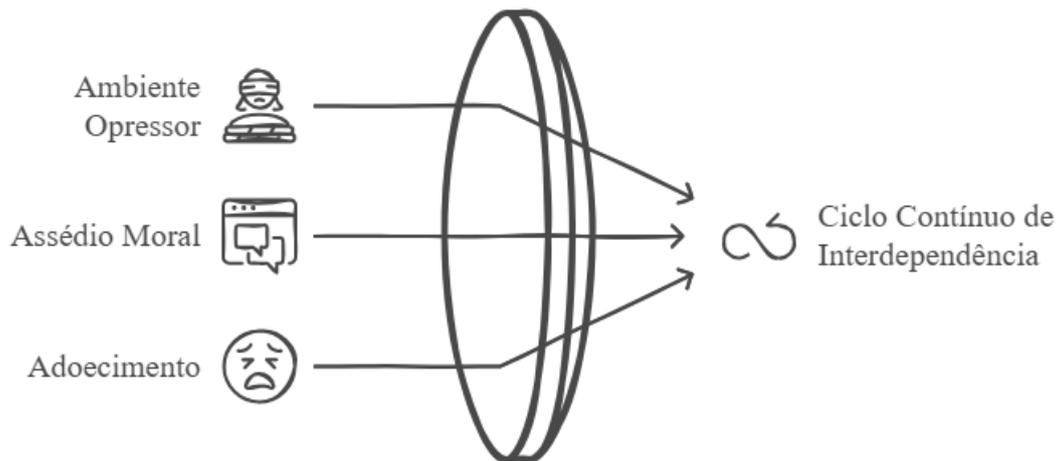
Sujeito 2 : *"Fui à ouvidoria e eles disseram que não puderam formalizar minha denúncia porque não havia equipe especializada para isso";*

Sujeito 3: *" Eu cheguei a ir no RH, queria me colocar à disposição, mas eles diziam, pegue um atestado psiquiátrico porque o seu nome já está marcado aqui para ir para um lugar pior ainda"...*

Esses relatos evidenciam não apenas a ineficácia dos canais institucionais de denúncia, mas também a existência de práticas organizacionais que desencorajam a exposição do assédio, perpetuando um ciclo de violência e abandono. A falta de acolhimento institucional não apenas agrava o impacto do assédio, mas também reforça o sentimento de impotência e isolamento dos servidores, deixando-os desprotegidos frente às práticas abusivas.

Portanto, após retilhar o percurso da pesquisa, que teve na coleta de dados seu ponto de partida e na emergência de uma teoria fundamentada seu destino, torna-se evidente que, a partir das sete entrevistas realizadas e do detalhado processo de codificação, a teoria que melhor traduz e dá voz aos achados é a seguinte: "Assédio moral e adoecimento mental como fenômenos sistêmicos em ambiente de trabalho opressor". Essa formulação unifica as dinâmicas e os padrões que se revelaram ao longo da análise, emergindo como uma síntese robusta do fenômeno estudado, conforme ilustrado na figura abaixo.

Figura 6 – Ciclo contínuo de interdependência



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A teoria que emerge, o faz justificada pelos indícios de que o assédio moral, nos casos analisados, apresenta características que apontam para uma prática recorrente e integrada à cultura organizacional vivenciada pelos sujeitos. A análise dos dados indica que o adoecimento mental dos servidores pode ser entendido como uma consequência frequente da exposição prolongada a práticas abusivas e da ausência de mecanismos institucionais efetivos de suporte.

Nesse contexto, a teoria *Assédio moral e adoecimento mental como fenômenos sistêmicos em ambiente de trabalho opressor* reflete um ciclo de opressão sustentado pelo sistema organizacional. Nela, o assédio moral e o adoecimento aparecem como elementos que se reforçam mutuamente e são perpetuados pelo ambiente de trabalho opressor. Fatores como a estrutura hierárquica rígida, a centralização de poder e a falta de suporte institucional contribuem para que essas práticas se tornem recorrentes, caracterizando o fenômeno como parte de uma dinâmica mais ampla que molda o ambiente organizacional.

O adoecimento mental, frequentemente descrito nos relatos dos participantes, surge como uma resposta à exposição contínua a práticas abusivas. Sintomas como ansiedade, depressão, transtornos do pânico e burnout foram recorrentes, indicando que o ambiente de trabalho não apenas acomoda, mas também amplifica o sofrimento psicológico. Exemplos incluem relatos como: “*Eu tremia muito ao pensar nela... cheguei a bater o carro de tanto tremer*” e “*Eu ia tremendo de casa até o local de trabalho, era assustador.*”

Entretanto, o adoecimento não é apenas uma consequência; ele também reforça a dinâmica opressora. Trabalhadores adoecidos frequentemente apresentam menos capacidade de reação, o que os torna ainda mais vulneráveis às práticas abusivas e limita sua habilidade de romper com o ciclo de violência organizacional (Desmond *et al.*, 2016). Como descrito por um dos participantes: “*Eu comecei a me questionar se era boa no que eu fazia, depois de mais de 10 anos na mesma função.*”

Este ciclo de interdependência é caracterizado por práticas que, ao mesmo tempo que intensificam o controle e a exclusão dos servidores, resultam em condições de trabalho que perpetuam o adoecimento físico e mental, dificultando qualquer reação ou mudança significativa no sistema. Pode ser descrito como uma sequência de etapas interligadas:

- 1. Práticas abusivas (controle, manipulação, exclusão) são implementadas para reforçar a hierarquia e manter o controle.**
- 2. Adoecimento mental e físico emerge como resposta à exposição contínua a essas práticas.**
- 3. Diminuição da resistência e da autonomia dos servidores, que se tornam mais suscetíveis à opressão organizacional.**
- 4. A manutenção do sistema opressor, reforçado pela normalização das práticas e pela ausência de enfrentamento.**

De acordo com Gaulejac (2008), essas dinâmicas representam um problema sistêmico, no qual a organização se torna um espaço de reprodução de violência estrutural e negligência em relação à saúde mental dos trabalhadores. Charmaz (2006) também destaca que sistemas institucionais abusivos frequentemente exacerbam o sofrimento individual, ao invés de mitigá-lo, criando contextos que reforçam o ciclo de opressão. Nonnis *et al.*, (2010) complementam afirmando que ambientes de trabalho opressivos frequentemente resultam em impactos organizacionais negativos, como baixa produtividade, aumento de conflitos e desmotivação geral.

O ciclo sistêmico de assédio moral e adoecimento mental pode ser compreendido como uma manifestação estrutural de ambientes organizacionais opressivos, e não como uma soma de episódios isolados. Reconhecer essa dinâmica é essencial para propor

intervenções que rompem com esse padrão, promovendo mudanças estruturais nas organizações e garantindo um ambiente de trabalho mais justo e saudável.

Dessa forma, reiterando o que já foi de alguma forma sinalizado nessa seção, a relação entre assédio moral e adoecimento mental, como apresentado nos relatos dos sujeitos indicou a existência de um fenômeno sistêmico que opera dentro das Secretarias estudadas. Essa dinâmica não se dá apenas pelo abuso individual, mas por um ambiente organizacional que constrói e perpetua práticas de controle psicológico e emocional, que são intrínsecas à cultura organizacional daquelas instituições (Gaulejac, 2008; Charmaz, 2006). O sistema de poder, conforme relatado, não se restringe a uma hierarquia de autoridade formal, mas se expressa também nas relações interpessoais informais, no modo como as interações e os comportamentos são moldados por normas não ditas e expectativas coercitivas (Hochschild, 1983; Foucault, 1979). Este fator, por sua vez, alimenta e reforça a invisibilidade do assédio, dificultando sua identificação e, conseqüentemente, sua prevenção, situação essa evidente no relato do sujeito 6.

Foi possível constatar que o assédio moral não apenas afeta o indivíduo no momento em que ocorre, mas instala um ciclo de adoecimento que vai além dos sintomas imediatos. A continuidade do abuso cria uma normalização do sofrimento psicológico, onde o sujeito internaliza o assédio como parte do trabalho, o que torna tênue a linha entre o que é considerado aceitável no ambiente de trabalho e o que representa abuso (Lima; Santos, 2010).

Dessa forma, o adoecimento mental, então, não se limita a algo passageiro, mas se cronifica, como uma resposta adaptativa à opressão vivida. Isso gera um desgaste emocional imenso e o sujeito se vê sem recursos para reagir, vivendo o desamparo organizacional, uma vez que as estruturas que poderiam apoiá-lo estão profundamente comprometidas (Maslach; Leiter, 2008).

Não havendo amparo e frente à percepção da ausência de recursos para reagir o sujeito recorre, muitas vezes, à internalização do sofrimento (Duxbury; Higgins, 2001) o que reflete outro aspecto que é a fragilidade da identidade profissional. Os sujeitos relatam um impacto profundo na forma como se veem e se posicionam dentro das Secretaria, uma vez que o abuso constante mina sua confiança e

autoestima. Ao ser desqualificado publicamente, por exemplo, o servidor não só questiona suas habilidades, mas começa a duvidar de sua própria legitimidade e competência no espaço de trabalho (Foucault, 1982).

Esse ponto de vista aponta também para a análise da insuficiência dos mecanismos institucionais de suporte e resolução, que, longe de contribuir para a proteção do servidor, muitas vezes reforçam o ciclo de opressão. A falha das estruturas formais de denúncia e apoio não apenas perpetua, mas também cria uma banalização do assédio. Essa recusa ou dificuldade em reconhecer o problema, somado a revitimização do sujeito que busca ajuda são indicativos de que a organização não só está alheia, como atua perpetuando o sofrimento dos servidores (Charmaz, 2006).

Considerando essas nuances fica ainda mais claro que o assédio moral, configura-se como um processo contínuo e cíclico de opressão e controle que se insere nas práticas cotidianas da organização (Bryant; Charmaz, 2007). Sendo, ainda possível observar, uma perpetuação de estruturas de poder abusivas, que se distanciam da ideia de gestão eficiente e começam a se configurar como formas de controle coercitivo e exclusão social (Foucault, 1979). Além do abuso de poder, parece haver uma estratégia de manutenção de controle por meio da desconstrução da subjetividade dos servidores, tornando-os mais suscetíveis a abusos e menos capazes de reagir coletivamente (Maslach; Leiter, 2008).

Outro ponto relevante a ser considerado é o impacto do assédio horizontal, frequentemente negligenciado nas discussões sobre o tema. A pesquisa revela como as práticas abusivas não se limitam à relação hierárquica, mas também se estendem às relações horizontais entre colegas de trabalho. O fenômeno do assédio horizontal pode ser entendido como uma replicação das dinâmicas de poder que ocorrem na hierarquia, mas em um nível mais sutil e, por vezes, até mais destrutivo (Morrison; Milliken, 2000). A manipulação, o isolamento e a desqualificação não se restringem aos gestores, mas são reproduzidos entre pares. Esse tipo de assédio alimenta uma cultura de competição e desconfiança, onde a solidariedade entre os colegas é substituída pela rivalidade e pela exclusão, tornando a experiência de trabalho difícil de lidar.

Portanto, as instituições como um todo deveriam pensar em mudanças significativas em como enxergam esses fenômenos, atentando-se para o fato de que há uma disfunção na cultura organizacional que precisa ser enfrentada. Para tanto, é fundamental que a alta gestão se envolva no processo de mudança cultural, reconhecendo que o assédio moral e o adoecimento mental são questões de responsabilidade coletiva e não apenas questões isoladas (Gaulejac, 2008; Nonnis *et al.*, 2010).

A próxima parte do trabalho diz respeito a propositura de um diálogo reflexivo entre a teoria emergente, proposta a partir dos dados da pesquisa e a literatura existente acerca dessa temática. A abordagem da Teoria Fundamentada em Dados (TFD) permite que o referencial teórico não seja imposto de antemão, mas sim construído a partir dos dados coletados, refletindo as experiências e percepções dos sujeitos. Essa integração posterior do referencial teórico, como proposto por Charmaz (2006) e Strauss e Corbin (1990), não apenas valida, mas também contextualiza os achados da pesquisa, situando-os dentro do conhecimento acadêmico já consolidado.



5

PARTE IV – DIÁLOGO COM A LITERATURA ACERCA DO TEMA

Na Teoria Fundamentada em Dados (TFD), o referencial teórico desempenha um papel diferenciado. Ao contrário de outras abordagens, a TFD não parte de um referencial teórico pré-definido. Em vez disso, ele é construído a partir dos dados coletados, garantindo que a teoria emergente esteja ancorada nas experiências e relatos dos participantes.

Charmaz (2006) ressalta que a teoria na TFD deve emergir dos dados, evitando a imposição de conceitos preconcebidos. Essa perspectiva assegura que as descobertas reflitam a realidade dos participantes, sem que o pesquisador direcione a análise de forma prematura. Strauss e Corbin (1990) complementam ao afirmar que o referencial teórico deve ser introduzido apenas após a saturação teórica, servindo como um recurso para validar e contextualizar os achados emergentes.

Nesse sentido, o referencial teórico é incluído em dois momentos principais na dissertação. Inicialmente, um levantamento básico é feito para contextualizar o problema de pesquisa. Posteriormente, após a análise dos dados, ele é aprofundado discutindo os resultados, dialogando com a teoria emergente e situando-a no campo de estudo. Essa integração posterior permite que o referencial funcione como uma ponte entre os achados da pesquisa e o conhecimento pré-existente (Urquhart, 2013; Charmaz, 2006; Strauss; Corbin, 1990; Bryant; Charmaz (2007).

Assim, na presente pesquisa o referencial teórico será incorporado à pesquisa como parte de um diálogo reflexivo entre a teoria emergente e a literatura existente sobre o tema. Esse processo permitirá que a teoria desenvolvida a partir dos dados seja contextualizada e analisada à luz de conhecimentos previamente estabelecidos, promovendo uma integração crítica e fundamentada. A teoria emergente, *Assédio moral e adoecimento mental como fenômenos sistêmicos em ambientes de trabalho opressores*, será analisada sob essa perspectiva, evidenciando como os achados se conectam e contribuem para o entendimento do fenômeno no campo acadêmico e profissional.

5.1. ASSÉDIO MORAL

O assédio moral no ambiente de trabalho começou a ganhar destaque nas pesquisas acadêmicas a partir da década de 1980, com os estudos pioneiros de Heinz Leymann e Marie-France Hirigoyen. Leymann introduziu o termo "mobbing" para descrever o terrorismo psicológico, caracterizado por ações sistemáticas de hostilidade no local de trabalho, perpetradas por indivíduos ou grupos (Oliveira, 2013). Hirigoyen, por sua vez, definiu o assédio moral como uma relação perversa que encurrala e humilha a vítima, levando-a a uma espiral de depressão (Hirigoyen, 2002). Esses conceitos são fundamentais para compreender a dinâmica do assédio moral, evidenciada nos relatos dos sujeitos da pesquisa, que ilustram como essas práticas se manifestam no cotidiano laboral.

Hirigoyen (2002) descreve o assédio moral como qualquer conduta abusiva — gestual, verbal ou comportamental — que, por sua repetição e sistematização, atenta contra a dignidade e a integridade psíquica e física da vítima. Esses elementos aparecem de forma clara nos relatos coletados. Por exemplo, o sujeito 4 narra: *“A diretora uma vez me ligou e falou... eu queria que você não se candidatasse para ser coordenador no próximo semestre”*. Esse tipo de comportamento ilustra como o abuso de poder é usado para controlar e limitar as aspirações das vítimas, alinhando-se à definição de Ghilardi e HeckKool (2013) sobre o assédio como terrorismo psicológico que inclui desqualificação e humilhação pública.

Outro relato impactante é o do sujeito 5, que evidencia a sobrecarga como forma de punição: *“O que demandava atenção urgente ela sempre mandava para mim... de pessoas mais vulneráveis, acamadas, visitas domiciliares, e eu tinha que ir, sozinha, ela dizia, vá sozinha, se vire”*. Essa prática está alinhada às observações de Barreto e Heloani (2015), que identificam o isolamento e a intensificação das responsabilidades como estratégias para subjugar emocionalmente a vítima.

A repetição sistemática das condutas abusivas é uma característica central do assédio moral, conforme Hirigoyen (2002). O sujeito 1 descreve como era submetido a regras arbitrárias e penalizações excessivas: *“Cheguei faltando cinco minutos para o horário, o tempo na fila para assinar a entrada me atrasou, quando*

chegou minha vez não pude assinar porque o horário tinha acabado, mas todos me viram na fila". Essa repetição de abusos administrativos reforça a visão de Barreto e Heloani (2015) de que o assédio é uma forma de tortura psicológica construída pela humilhação e constrangimento contínuos. O sujeito 6 também relata: *"Ela começou com um processo de agressividade na frente das pessoas que é muito constrangedor. Percebi que tudo o que fazia era sempre questionado, desvalorizado"*. Essa desqualificação constante afeta tanto o desempenho profissional quanto a percepção de autovalor da vítima.

No setor público, o assédio moral apresenta características específicas. Oliveira e Venâncio (2012) destacam que a fragilidade nas nomeações para cargos de confiança e a ausência de critérios técnicos tornam o setor propício à perpetuação do assédio. Essa dinâmica é ilustrada pelo relato do sujeito 7: *"Como ela era só comissionada, eu era uma ameaça para ela, eu tinha dois cursos superiores, acho que ela pensava... o que ela tá fazendo aqui? Vai pegar o meu lugar"*. Esse comportamento evidencia como a insegurança do agressor é projetada na vítima, resultando em perseguições e tentativas de desqualificação.

A degradação deliberada do sujeito e das condições de trabalho também emerge como um elemento central do assédio moral, conforme Lopes *et al.*, (2022). O sujeito 5 relata: *"Nesse dia ela gritou comigo, eu fiquei com a cara toda vermelha, trabalhando e chorando, né? As lágrimas escorrendo e trabalhando, e a sala inteira vendo"*. Esse relato demonstra como a exposição pública e a humilhação são utilizadas para minar a autoestima das vítimas e conseqüentemente o ambiente de trabalho.

Barreto e Heloani (2015) descrevem o assédio moral como uma forma de tortura psicológica que intensifica a vulnerabilidade das vítimas. Isso é exemplificado pelo sujeito 4: *"Aí, um dia, ela fez uma reunião com a sala inteira, do nada, só falou que queria conversar e começou dizendo que tinha carta branca para exonerar todo mundo"*. O uso de ameaças explícitas em público exacerba os danos emocionais e o isolamento das vítimas.

O assédio moral também se manifesta em contextos de sobrecarga e desvalorização, criando um ambiente opressor. O Sujeito 3 foi forçado a assumir tarefas de risco sem suporte, uma prática que ele descreveu como injusta e exaustiva: *"Fiquei exposto a situações em que minha segurança era negligenciada. Eu me neguei a continuar,*

mas isso teve consequências". De forma semelhante, o Sujeito 5 relata: "Tudo o que era mais urgente e pesado vinha para mim. Eu tremia tanto que não conseguia segurar um garfo". Essas experiências corroboram a análise de Barreto e Heloani (2015), que associam o assédio moral à intensificação das responsabilidades como forma de punição e desestabilização emocional.

O impacto do assédio moral não é apenas individual, mas também coletivo, alterando a dinâmica das equipes e reduzindo a produtividade. O Sujeito 7 descreve como a centralização de decisões pela nova chefia afetou a moral e a eficiência de todos: *"Paramos de fazer tudo... A produtividade caiu, e a culpa era nossa. Começaram a questionar nosso conhecimento e competência".* Essa desconfiança e culpabilização abalam a autoconfiança dos trabalhadores, conforme apontado por Quine (1999), que identificou uma ligação direta entre assédio e insatisfação no trabalho.

A invisibilidade do assédio moral e o medo de retaliações dificultam a busca por justiça. Segundo Oleto *et al.* (2020), o medo e a vergonha impedem muitas vítimas de denunciarem, perpetuando o ciclo de violência. O Sujeito 1, por exemplo, relata como foi isolado por colegas após ser alvo de críticas públicas: *"As pessoas começaram a evitar interagir comigo. Ninguém queria ser o próximo alvo".* Essa dinâmica reflete a dificuldade de construir evidências concretas contra comportamentos que, embora prejudiciais, permanecem disfarçados.

Além disso, os relatos destacam a ausência de suporte institucional, um fator crítico para a perpetuação do assédio no setor público, segundo Nunes (2016). Os sujeitos 1 e 5 relataram: *"Fui ao RH e a solução que me deram foi a de fazer outro concurso", "Falei com a direção sobre as dificuldades com a gestora, mas não houve qualquer suporte institucional".* Essa omissão institucional gera nos sujeitos o sentimento de desamparo e perpetua o ciclo de violência agravando os danos psicológicos sofridos pelas vítimas.

Os impactos duradouros do assédio moral também aparecem de forma contundente nos relatos. O sujeito 1 descreve: *"Mais de dez anos se passaram e ainda hoje quando vejo esse carro, eu me arrepio".* Esses traumas prolongados ressaltam como o assédio moral deixa marcas profundas na relação do indivíduo com o ambiente de trabalho, comparáveis ao estresse de cenários de guerra, conforme Barreto e Heloani (2015).

Mesmo diante desse contexto de violência, alguns relatos destacam resiliência e aprendizado. O sujeito 6 reflete: "*Eu percebo que saio da experiência de abuso quando a transformo em aprendizagem.*" Essa perspectiva se alinha às reflexões de Charmaz (2009) sobre a reconstrução da identidade em situações adversas.

Os relatos dos sujeitos dialogam diretamente com a literatura, confirmando os padrões de violência psicológica, manipulação e controle descritos nos estudos sobre assédio moral. Esses dados reforçam a urgência de políticas públicas e regulamentações para prevenir e combater essa prática no ambiente de trabalho, promovendo a dignidade e a saúde mental dos trabalhadores.

5.2. ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO MENTAL

O assédio moral no ambiente de trabalho configura-se como um risco psicossocial significativo, com impacto direto na saúde física e mental dos trabalhadores. Estudos apontam que essa forma de violência é marcada por sua invisibilidade e sutileza, o que dificulta sua identificação e comprovação (Camargo, 2018; Oliveira *et al.*, 2021). Os relatos dos sujeitos analisados reforçam os achados da literatura, destacando como o assédio moral afeta a subjetividade e a dignidade das vítimas, gerando efeitos de longo prazo.

As doenças oriundas da vivência do assédio moral no trabalho refletem a maneira como a dor, a tristeza, a culpa e a insuficiência são canalizadas somaticamente (Pizarro, 2021). As vítimas de assédio moral tendem a se resignar quando em contato com esse sofrimento por razões que vão desde a dificuldade de identificar que era assédio, do medo de retaliações em caso de denúncias a uma internalização da culpa. Hirigoyen (2002) discute como o assédio moral frequentemente desestabiliza emocionalmente as vítimas, levando à internalização da culpa e à dificuldade de reconhecimento das práticas abusivas, especialmente devido à sua sutileza e gradualidade.

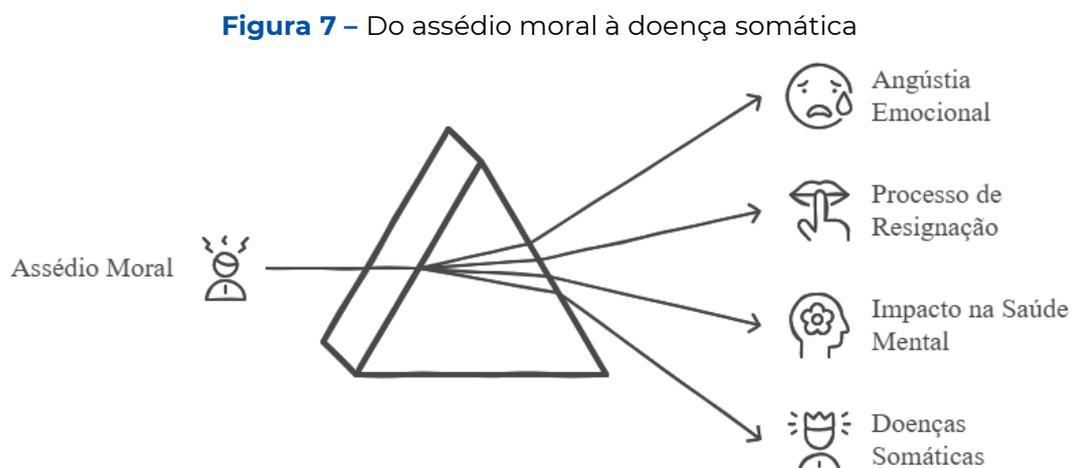
Einarsen *et al.*, (2020) destacam o medo de retaliações como uma das principais razões para a resignação das vítimas, particularmente em ambientes organizacionais hierárquicos ou tóxicos, onde as chances de resolução do problema são percebidas como mínimas. Além disso, Leymann (1996) e Salin (2003) reforçam que, diante de um cenário de isolamento e ausência de suporte, a

resignação pode ser interpretada como um mecanismo de defesa para evitar maiores danos emocionais ou profissionais.

Interessante que esse mesmo mecanismo de resignação parece alcançar os colegas de trabalho que optam por não ajudar pelo medo da punição (Ascorra, 2009). Esses recortes de fala dos sujeitos 3 e 5 da pesquisa retratam esse pensamento: *“Ela começou a usar o poder do cargo dela. Os convites eram para todos, menos para mim... As pessoas tinham medo de falar comigo. Se alguém falava comigo ela questionava, e era todos cargos comissionados, facilmente manipulados, até com medo de perder o emprego, né?”*

“Fui ficando cada vez mais isolada... ninguém mais queria interagir comigo, todos tinham medo de represálias”. “Ela me chamou num canto e disse que era para eu não conversar mais com a antiga chefe. Desde então, ela virou um monstro comigo e proibiu todo mundo de falar comigo”.

A figura abaixo representa o processo da vivência de assédio e os desdobramentos oriundos dessa experiência até culminar na doença somática.



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A figura apresentada ilustra o processo que conecta o assédio moral ao adoecimento físico e mental dos servidores, destacando cada etapa dessa relação. Seu propósito é representar, de forma clara e sequencial, como o assédio moral se desdobra em impactos negativos que culminam no comprometimento da saúde integral das vítimas.

No centro desse processo está o assédio moral, que se manifesta por meio de práticas reiteradas de humilhação, desqualificação e

violência psicológica no ambiente de trabalho. Esses comportamentos abusivos criam um contexto de opressão que afeta profundamente a subjetividade das vítimas, marcando o ponto de partida de uma série de consequências devastadoras.

A partir dessa vivência de abuso, os servidores passam a experimentar uma angústia emocional, que é a resposta psicológica inicial à violência. Essa angústia se manifesta por meio de ansiedade, tristeza, sensação de impotência e desespero, aspectos esses, recorrentes nos relatos dos sujeitos analisados.

Entre a vivência do assédio e o reconhecimento de sua gravidade, os servidores frequentemente enfrentam um período marcado por um sentimento de resignação. Essa resignação surge como uma aceitação silenciosa do abuso, reforçada pelo medo de retaliações, pela dependência econômica e pela percepção de ausência de suporte institucional. No presente estudo, todos os sujeitos demonstraram essa dinâmica, optando por suportar o abuso ou buscar alternativas, como a mudança de lotação, em vez de recorrer à denúncia formal.

Esse ciclo contínuo de assédio e resignação resulta em impactos severos na saúde mental das vítimas. Condições como depressão, transtornos de ansiedade e síndrome de burnout aparecem como consequências frequentes, conforme amplamente documentado na literatura. Os participantes da pesquisa relataram sintomas graves, incluindo depressão, insônia, crises de choro, pensamentos intrusivos, e uma constante sensação de ansiedade, o que evidencia o alto grau de vulnerabilidade emocional a que foram submetidos.

O processo culmina, muitas vezes, no adoecimento físico também, representado na figura como a somatização do sofrimento emocional acumulado. Doenças físicas emergem como reflexo da experiência vivenciada. Nos relatos dos sujeitos da pesquisa foram citadas doenças físicas como inflamações na pele, obesidade, tremores excessivos e perda de peso, entre outros. Esses sintomas somáticos não apenas revelam a profundidade do impacto do assédio moral, mas também reforçam a necessidade de medidas institucionais eficazes para prevenir e mitigar esse tipo de violência no ambiente de trabalho.

De acordo com Oliveira e Venâncio (2012), o assédio moral interfere na identidade e nas relações sociais dos trabalhadores, ocasionando sintomas como nervosismo, distúrbios do sono, dores

musculares, transtornos ansiosos e, em casos extremos, até mesmo suicídio. Essa invisibilidade torna o assédio particularmente desafiador de ser identificado, como observado por Sy et al., (2020), que o descrevem como comportamentos como críticas e desqualificações sutis. Esses aspectos emergem claramente no relato do Sujeito 6, que enfrentou violência passiva e manipulação ambiental: *“Ela ligou o ar-condicionado e fechou a janela. Eu abria, ela fechava, até que começou a falar alto comigo. Senti como se estivesse sendo atropelado”*. Essa dinâmica reflete o impacto de ações que, embora pareçam pequenas, têm efeitos cumulativos e destrutivos no ambiente de trabalho.

A literatura destaca como o assédio moral impacta o corpo enquanto elemento simbólico e político no trabalho (Rouquayrol, 1993), resultando em adoecimento psicossomático como uma consequência direta do abuso. O Sujeito 6 relata: *“Eu percebi que estava adoecendo. A ansiedade e o silêncio do ambiente eram cruéis. Parecia que minha presença não importava”*. De forma semelhante, o Sujeito 7 descreve crises físicas intensas: *“Eu tremia tanto no volante que não conseguia dirigir. Tive que buscar ajuda psicológica para lidar com isso”*. Esses relatos ilustram como o corpo é profundamente afetado, corroborando a análise de Freire (2008) sobre o impacto das condições laborais na saúde física e mental.

Além disso, a literatura aponta que o assédio moral contribui para problemas de saúde mental e física, como esgotamento emocional, traumas prolongados e dificuldades funcionais (Carreira et al., 2023). O Sujeito 7 detalha crises de ansiedade severas: *“Eu não consegui mais dirigir sem tremer... tive que segurar alguma coisa com força para tentar me controlar”*. Da mesma forma, o Sujeito 5 compartilha: *“Eu tremia muito, tinha vergonha de comer na frente das pessoas porque não conseguia segurar o garfo”*. Esses relatos reforçam o que Schilindwein (2013) descreve como a erosão do poder de agir e a perda da função psicológica do trabalho, evidenciando como o assédio moral abala profundamente tanto a saúde física quanto emocional dos trabalhadores.

O impacto na saúde mental e no bem-estar dos servidores é inegável, conforme evidenciado pelos relatos: *“Comecei a ter crises de ansiedade... coisas que eu nunca tinha tido... Eu não consegui mais dirigir sem tremer”* e *“Aquele momento que era uma alegria sair de casa e ir para o trabalho passa a ser uma frustração”*. Esses contextos

refletem o sofrimento psíquico gerado por práticas de controle excessivo, falta de autonomia e negligência às necessidades individuais (Ferreira *et al.*, 2009).

Tanto a literatura quanto os relatos dos sujeitos da pesquisa apontam para os efeitos duradouros do assédio e do adoecimento mental, frequentemente se estendendo muito além do momento da experiência. O sujeito 1 reflete: *"Mais de dez anos se passaram, e ainda hoje, quando vejo esse carro, eu me arrepio."* Esses traumas prolongados corroboram as análises de Charmaz (2006) sobre como memórias traumáticas se tornam parte da identidade da vítima, ilustrando a profundidade das marcas deixadas pelo assédio.

Olhar para relação entre assédio moral e a organização do trabalho também é fundamental. Schlindwein (2013) ressalta que as condições de trabalho e a história pessoal do indivíduo influenciam o processo de adoecimento. O Sujeito 5 menciona como a dependência financeira e a falta de alternativas reforçaram sua permanência no ambiente abusivo: *"Eu precisava do salário para pagar a terapia, então continuei, mesmo ouvindo que não era boa o suficiente"*. Essa dependência econômica é um fator amplamente discutido na literatura, que aponta como o medo de perder o emprego leva as vítimas a suportarem situações degradantes (Monteiro, 2013).

Por fim, os dados mostraram que o assédio moral é um problema estrutural que vai além de conflitos interpessoais, afetando a saúde, a produtividade e o ambiente organizacional. Os relatos dos sujeitos confirmam as análises da literatura. Ficou evidente, nos sujeitos pesquisados, que a presença de assédio moral no trabalho trouxe como consequência o adoecimento físico e principalmente o mental.

5.3. AMBIENTE DE TRABALHO OPRESSOR

Os relatos dos participantes revelaram características comuns a ambientes de trabalho opressivos, descritos como marcados por controle autoritário, hostilidade, sobrecarga de trabalho, exclusão e ausência de suporte organizacional. Alguns exemplos ilustram essas dinâmicas: *"Ela centralizava todas as decisões e impedia que qualquer um tomasse qualquer atitude sem sua aprovação, (sujeito 7)"* e *"Era um ambiente patrimonialista, tinha muito envolvimento político, e ela usava isso para manipular as decisões (sujeito 2)"*.

Esses achados estão em consonância com a literatura, que define ambientes opressivos como caracterizados por comportamentos hostis recorrentes que criam uma atmosfera tóxica, levando à marginalização ou exclusão das vítimas, com repercussões prejudiciais à saúde mental e ao clima organizacional (Nonnis *et al.*, 2010; Priesmut; Schminke, 2024; Popp *et al.*, 2021).

Tais contextos são frequentemente sustentados por lideranças abusivas e práticas de gestão coercitivas, comprometendo o bem-estar, a dignidade e a autonomia dos colaboradores. Essas práticas são exemplificadas em falas como: *“Ela manipulava a equipe, criando barreiras entre os gestores e subordinados. Isso gerava um clima de tensão constante (sujeito 5)”* e *“ela me proibia de participar de decisões que, teoricamente, eu deveria fazer parte, pois estava diretamente envolvida no projeto (sujeito 1)”*. Estudos apontam que ambientes com essas características frequentemente resultam em sofrimento psicológico significativo, como ansiedade e depressão, além de impacto negativo na satisfação geral no trabalho (Sippio, 2023; Tian; Deng, 2017; Artus, 2008; Souza; Pimentel, 2014).

Para Foucault (1975), as relações de poder nas organizações não apenas moldam comportamentos, mas também afetam a subjetividade dos indivíduos, transformando o corpo em um espaço de disciplina e controle. No contexto do assédio moral, essa dinâmica se manifesta por meio de práticas hierárquicas opressoras, que reforçam a submissão e limitam a autonomia dos trabalhadores. Isso é observado em um dos relatos: *“Mesmo quando percebia os abusos, eu me sentia incapaz de confrontá-la... Havia um clima de submissão hierárquica”* (Sujeito 5). Essa subordinação reforça a ideia de que o controle autoritário é uma das engrenagens que sustenta a perpetuação do assédio moral.

Além disso, ambientes opressivos são muitas vezes marcados por desigualdade sistêmica e ineficácia organizacional, contribuindo para um clima de exclusão e marginalização. Relatos como *“Para uns podiam tudo... Para outros, nada e não escondiam isso (sujeito 1)”* e *“Alguns eu trato de um jeito, outros não (sujeito 2)”* refletem essas práticas discriminatórias, que impactam negativamente a saúde física e psicológica dos servidores e limitam o desenvolvimento pessoal (Desmond *et al.*, 2016). Embora alguns indivíduos consigam se adaptar a essas condições, o impacto emocional é evidente, como demonstra o

relato: *“Eu consegui voltar a trabalhar um tempo depois, mas eu já era outra pessoa, totalmente modificada e machucada (sujeito3)”*.

A manipulação e o controle das dinâmicas hierárquicas também emergiram como características centrais dos ambientes descritos pelos participantes. De acordo com Martins *et al.*; (2008), tais práticas de assédio moral incluem medidas punitivas e degradação das relações interpessoais, como ilustrado nas falas: *“Ela manipula as situações para que você fique dependente dela. Depois ela diz: ‘Eu te ajudei, agora você vai fazer o que eu mando (sujeito 2)’ ”* e *“Ela começou a me agredir na frente das pessoas, questionando minhas atividades e minha competência (sujeito 6)”*. Esses comportamentos refletem uma cultura organizacional que negligencia a saúde mental e reforça dinâmicas abusivas.

Gaulejac (2008) destaca que o sofrimento em ambientes organizacionais opressivos é amplificado por práticas gerenciais inadequadas, instabilidade e uma cultura de competição e individualismo, como ilustrado nos relatos: *“A equipe estava tensa e fechada, com medo de tomar decisões (sujeito 7)”* e *“Ela mexia no comportamento das pessoas, de forma que se afastavam umas das outras. Era um jogo de controle (sujeito 5)”*.

Outro aspecto recorrente nos relatos é o clima de trabalho hostil, caracterizado por comportamentos agressivos e discriminação, que isolam os indivíduos e deterioram as relações interpessoais. Exemplos incluem: *“Fiquei cada vez mais isolado... ninguém mais queria interagir comigo, todos tinham medo de represálias (sujeito 3)”* e *“Tudo tinha que passar pelo superior... Coisas que podíamos resolver, agora temos que esperar alguém estar disponível para decidir (sujeito 5)”*. Esses comportamentos impactam a produtividade e criam um ambiente de constante tensão e insegurança (Popp *et al.*, 2021; Souza; Pimentel, 2014).

As consequências de ambientes opressivos afetam tanto o psicológico quanto o organizacional (Nonnis *et al.*, 2010; Popp *et al.*, 2021). Do ponto de vista psicológico, os sujeitos relataram o desenvolvimento de transtornos como ansiedade e estresse pós-traumático. Um exemplo é: *“Eu lutei contra a depressão inclusive nesses momentos de dor... ne? (sujeito 2)”* No âmbito organizacional, as falhas de suporte e os altos níveis de insatisfação com o clima de trabalho prejudicaram a produtividade, como descrito: *“Nossa*

produtividade caiu... Porque paramos tudo... Aí a culpa era nossa, e resultou a questionar nosso conhecimento (sujeito7)".

5.4. FENÔMENOS SISTÊMICOS

Os fenômenos sistêmicos, aqui entendidos como ciclo de interdependência, são processos complexos que emergem das interações entre componentes de um sistema, resultando em dinâmicas que transcendem os eventos individuais e se manifestam como características estruturais e recorrentes (Rubio, 2003; Barak; Gorodetsky, 1997). No contexto organizacional, esses fenômenos podem ser observados em práticas abusivas e opressoras, como o assédio moral, que afetam não apenas as vítimas diretas, mas também o ambiente de trabalho como um todo. Essa perspectiva encontra eco no pensamento sistêmico, que propõe enxergar inter-relações em vez de eventos isolados, conectando ações individuais a padrões mais amplos que perpetuam problemas no tempo e no espaço (Senge, 1990).

A capacidade de sistemas complexos de gerar comportamentos e dinâmicas únicas a partir da interação entre seus componentes (Rubio, 2003), é ilustrado nos relatos dos sujeitos da pesquisa. Por exemplo, o sujeito 6 descreve: *"O silêncio dela era agressivo... o clima ficava pesado sem precisar de palavras (sujeito 6) "*, *"O ataque era direcionado a uma pessoa, mas todos da equipe tinham medo de serem os próximos (sujeito 5), " O clima ficou horrível e a nossa produtividade caiu (sujeito 7) "*. Essa percepção de um ambiente hostil transcende a ação isolada de uma pessoa, revelando como a cultura organizacional se transforma a partir da banalização desses comportamentos abusivos.

Essas dinâmicas se manifestam em ações como o uso autoritário da hierarquia, o isolamento de indivíduos e a adoção de estratégias que fragilizam emocionalmente os trabalhadores. O sujeito 7 narra: *"A equipe era muito unida, e eu acho que isso incomodava ela. Ela fazia ameaças do tipo: vocês acham que estão dentro de uma proteção que não existe."* Esse relato demonstra como a hierarquia e a centralização de poder são utilizadas para desestabilizar o coletivo, promovendo um clima de medo e insegurança.

A normalização do abuso, sustentada pela inércia institucional, é outro elemento que reforça o caráter sistêmico desses fenômenos. O sujeito 1 relata: *"Procurei ajuda na gerência, e infelizmente fui mais*

assediada. Sempre traziam a culpa para o meu comportamento." Essa resposta institucional não apenas falha em oferecer suporte, mas legitima e perpetua o ciclo de abuso, conforme apontado por Schlindwein (2013) e Charmaz (2006), que discutem como sistemas institucionais muitas vezes amplificam o sofrimento individual.

O isolamento é outra ferramenta usada de forma recorrente como controle e exclusão no ambiente de trabalho. O sujeito 5 menciona: *"Fui ficando cada vez mais isolada... ninguém mais queria interagir comigo, todos tinham medo de represálias."* Essa dinâmica, embora pareça individual, é parte de uma estrutura maior que desestimula a solidariedade e a união, gerando efeitos psicológicos profundos, como baixa autoestima ansiedade e sentimentos de menos valia.

A exclusão social também se manifesta na manipulação do ambiente físico e das interações. O sujeito 6 descreve: *"Ela mexia no ar-condicionado para se beneficiar, mesmo que os outros estivessem desconfortáveis."* Esses atos, embora aparentemente triviais, refletem um controle contínuo e microgestões que contribuem para o clima opressor.

O pensamento sistêmico oferece uma estrutura teórica para compreender esses fenômenos. Senge (1990) argumenta que essa abordagem permite identificar padrões ocultos e inter-relações que perpetuam problemas em sistemas sociais e organizacionais. No caso estudado, os relatos apontam para um ciclo contínuo de abuso e adoecimento, em que as ações de indivíduos são reforçadas por normas institucionais. O sujeito 3 observa: *"A insegurança vinha porque tudo precisava passar por ela, mesmo o que eu sabia que estava certo."* Essa centralização de poder é uma característica sistêmica que limita a autonomia e contribui para o esgotamento emocional.

A análise do assédio moral no trabalho também pode ser enriquecida pela perspectiva ecológica da teoria dos sistemas, proposta por Bronfenbrenner (1979). Essa abordagem considera que o comportamento humano é influenciado por múltiplos níveis de interação, desde o individual até o organizacional e o cultural.

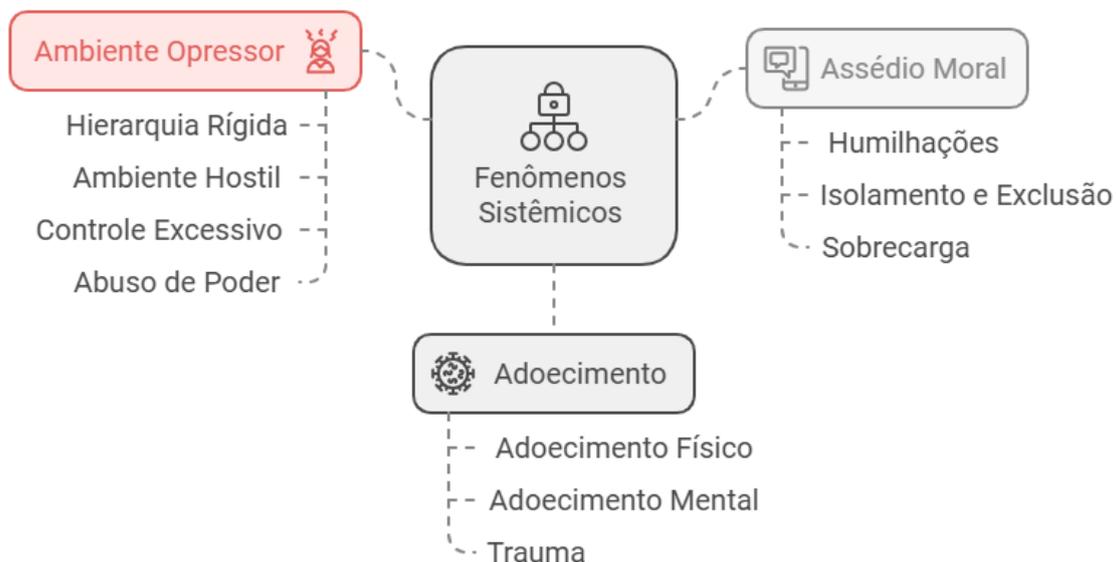
No nível individual, as características pessoais das vítimas, como resiliência e autoestima, podem influenciar sua resposta ao assédio. Isso é ilustrado no relato: *"Mesmo quando percebia os abusos, eu me sentia incapaz de confrontá-la... Havia um clima de submissão hierárquica"*

(*Sujeito 5*). No nível grupal, as dinâmicas de poder e as relações interpessoais, como o isolamento social ou a desqualificação, criam um ambiente propício para o assédio. Por fim, no nível organizacional, políticas inadequadas de gestão e uma cultura que valoriza a produtividade em detrimento do bem-estar reforçam as práticas abusivas, como destacado por Silva e Costa (2020).

Essa visão sistêmica ajuda a compreender como fatores interagem para perpetuar o assédio moral. A ausência de suporte institucional e o silêncio organizacional, por exemplo, agravam o impacto do abuso sobre as vítimas, como apontado por diversos estudos (Ferreira *et al.*, 2023) e nos relatos dos sujeitos, como por exemplo: “Procurei o RH, mas fui mais assediada ainda... (*sujeito 1*), “Vocês acham que estão dentro de uma proteção que não existe (*sujeito 7*)”.

A figura abaixo ilustra a interrelação entre ambiente opressor, assédio moral e adoecimento, concebidos como fenômenos sistêmicos interdependentes. Além disso, descreve brevemente como cada um desses elementos se manifesta nos relatos dos sujeitos da pesquisa, evidenciando suas conexões e impactos no contexto analisado.

Figura 8 – Interrelação entre ambiente opressor, assédio moral e adoecimento



Fonte: elaborada pela autora.

Fica destacado que esses elementos não são isolados, mas interligados de maneira sistêmica. O ambiente opressor cria as condições para o assédio moral, que, por sua vez, gera adoecimento

físico e mental, impactando diretamente a dinâmica organizacional e perpetuando o ciclo.

O quadro abaixo apresenta uma análise dos três fenômenos inter-relacionados: ambiente opressor, assédio moral e adoecimento. A partir dos dados coletados dos sujeitos da pesquisa, são destacadas as principais características de cada fenômeno e sintetizados seus desdobramentos no ciclo de violência no ambiente de trabalho.

Quadro 8 – Síntese dos fenômenos		
Fenômeno	Principais características	Síntese
<p>Ambiente Opressor O ponto de partida do ciclo e representa as condições organizacionais que favorecem o surgimento de práticas abusivas.</p>	<p>Hierarquias rígidas: Uma estrutura organizacional verticalizada que limita a autonomia dos trabalhadores.</p> <p>Ambiente hostil: Clima de trabalho marcado por conflitos, intimidações e falta de suporte.</p> <p>Controles excessivos: Supervisão exagerada e micro gestões que impedem a autonomia.</p> <p>Abuso de poder: Uso inadequado da posição hierárquica para controlar e intimidar.</p>	<p>Essa configuração cria o contexto ideal para a manifestação de comportamentos abusivos, levando ao próximo elemento do ciclo.</p>
<p>Assédio Moral Surge como uma prática sistemática dentro do ambiente opressor, intensificada pelas condições descritas acima.</p>	<p>Humilhações: Práticas abusivas que desvalorizam e constroem a vítima, muitas vezes publicamente.</p> <p>Isolamentos e exclusão: Estratégias que fragilizam os vínculos sociais, gerando solidão e alienação.</p> <p>Sobrecarga: Atribuição de tarefas excessivas ou extremamente difíceis</p>	<p>Esses comportamentos não apenas afetam diretamente as vítimas, mas também contribuem para o dano do ambiente organizacional como um todo, levando ao adoecimento.</p>

	como forma de punição ou manipulação.	
<p>Adoecimento</p> <p>Este estágio reflete as consequências do assédio moral e do ambiente opressor sobre os servidores.</p>	<p>Impactos físicos e mentais: Doenças dermatológicas, insônia, crises de ansiedade, depressão, síndrome do pânico, desesperança.</p> <p>Trauma: Mesmo após a cessação do assédio, as memórias traumáticas e os impactos emocionais persistem.</p>	<p>Esse adoecimento retroalimenta o ciclo, dificultando a resistência e perpetuando as práticas opressoras no ambiente.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A abordagem dos elementos relacionados ao assédio moral, ao adoecimento mental e ambientes de trabalho encontra forte embasamento na Psicodinâmica do Trabalho. Essa perspectiva teórica ressalta que o sofrimento no trabalho não é fruto apenas de condições objetivas, mas também de vivências subjetivas que emergem no contexto organizacional. Dejours (2004) sublinha que o trabalhador que não encontra sentido em sua atividade, ou que é submetido a humilhações e desrespeito, torna-se particularmente vulnerável ao desenvolvimento de transtornos como ansiedade, depressão e síndrome de *burnout*.

No presente estudo, esses efeitos aparecem de forma entrelaçada reforçando o seu caráter sistêmico. Assim, o assédio moral, o adoecimento mental e o ambiente opressor configuram um ciclo interdependente, no qual cada elemento é retroalimentado, ampliando os impactos negativos na saúde do trabalhador e no ambiente laboral como um todo.

5.5. A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E ADOECIMENTO

A relação entre trabalho e adoecimento vem sendo debatida há bastante tempo, sendo um dos temas centrais da psicodinâmica do trabalho proposta por Christophe Dejours na década de 1980 (Pizarro, 2021). Segundo essa abordagem, o trabalho desempenha um papel crucial na vida do indivíduo, tanto na organização social quanto no equilíbrio emocional (Dejours; Deranty, 2010).

No entanto, quando o ambiente de trabalho é marcado por violência, a subjetividade dos indivíduos é profundamente impactada, resultando em sofrimento relacionado ao trabalho (Dejours, 2009a). Essa dinâmica é evidente no relato do Sujeito 7: *“Aquele momento que era uma alegria sair de casa e ir para o trabalho passa a ser uma frustração. Comecei a ter crises de ansiedade...”*.

Nesse contexto, Wassel (2009) acrescenta que essa experiência pode gerar uma ampla gama de sintomas e doenças psicossomáticas, como estresse, depressão, distúrbios alimentares, problemas de sono, autodepreciação, entre outros, evidenciando o impacto negativo de um ambiente de trabalho opressor no psiquismo humano. Essa descrição é corroborada pelo Sujeito 1, que compartilha: *“Eu parei de comer, emagreci, minha vida virou um inferno... tinha dificuldades para me concentrar nas tarefas porque eu era o tempo todo atravessada por esses pensamentos”*. De forma similar, o Sujeito 3 relata o impacto do assédio em sua saúde física: *“Tinha dores de cabeça incalculáveis, estresse extremo, depressão, ciclo menstrual alterado...”*.

Além disso, Fonseca (2019) esclarece que, quando “a demanda de trabalho excede as habilidades pessoais e o trabalhador não consegue mais se adaptar, pode surgir um desgaste anormal ou a diminuição da capacidade da pessoa para o trabalho. Tudo isso pode contribuir para o surgimento de doenças ocupacionais” (p. 20).

Complementarmente, de acordo com Dejours (2004), a organização do trabalho desempenha um papel determinante nas consequências que exerce sobre o funcionamento psíquico do trabalhador, podendo resultar em impactos tanto negativos quanto positivos. O autor afirma que podem ocorrer, no trabalho, vivências experimentadas como prazer ou sofrimento, as quais se expressam por meio de sintomas relacionados ao contexto profissional e à estrutura da personalidade. Esse sofrimento é exemplificado pelo Sujeito 6, que destaca: *“Eu percebi que adoeci porque o outro me retira o direito de falar, de me colocar. É como se fosse uma morte psíquica”*.

Nesse sentido, o mesmo autor salienta que um modelo de organização do trabalho que não valoriza o lugar da subjetividade contribui para o “agravamento das patologias mentais decorrentes do trabalho, surgimento de novas patologias, em particular os suicídios nos próprios locais de trabalho, violência no trabalho e explosão de patologias do assédio” (Dejours, 2004, p. 34). Hirigoyen (2001),

corroborando esse ponto de vista, observa que, em casos extremos, o sofrimento pode levar ao adoecimento físico e, em situações mais graves, ao suicídio. Os Sujeitos 2 e 5 ilustram como essas práticas se manifestam: *“Você fica naquela pressão, eu lutei contra a depressão, inclusive nesses momentos de dor..., ne? Se não fosse a minha fé em Deus...”*. *“Os tremores e insegurança começaram a se agravar... questionava minha capacidade profissional diariamente. Sentia medo, angústia”*.

Conseqüentemente, os adoecimentos no ambiente de trabalho geram desgastes significativos, tanto no nível individual dos trabalhadores quanto na gestão organizacional. Dentre as principais motivações para afastamentos no serviço público, destacam-se os transtornos mentais. Magalhães, Zanin e Flório (2018) pontuam que a duração dos afastamentos por doenças mentais e suas recorrências tornam esse tipo de ausência o mais oneroso para a administração pública. O Sujeito 2 reflete sobre essa dinâmica, afirmando: *“Eu sigo afastado até hoje...”*.

Ademais, Dejours (2007) salienta também que o trabalho é uma experiência subjetiva e intersubjetiva e que o sofrimento pode emergir, também, quando o trabalhador enfrenta demandas organizacionais que comprometem sua identidade ou entram em conflito com seus valores. Com isso, esse autor propõe o conceito de sofrimento ético, que ocorre quando o trabalhador é obrigado a agir contra seus próprios valores ou a testemunhar práticas organizacionais que conflitam com sua moralidade. Essa dimensão ética do sofrimento destaca como as condições de trabalho afetam não apenas a saúde, mas também a integridade moral do trabalhador. A fala do Sujeito 2 ilustra bem esse ponto: *“A pressão psicológica é justamente para você fazer o que não é ético...”*.

Por outro lado, Barreto e Heloani (2015) apontam que o assédio moral e a precarização das relações de trabalho são algumas das principais causas de sofrimento psíquico. Essas práticas tornam o ambiente laboral um espaço de hostilidade e pressão constante, comprometendo a saúde física e mental dos trabalhadores.

Por fim, o trabalho tem um papel ambivalente na vida do sujeito: pode ser uma fonte de saúde e identidade, mas também um fator de sofrimento e adoecimento. A compreensão das dinâmicas psicossociais que permeiam o trabalho é essencial para transformar o ambiente

laboral em um espaço de realização humana, que valorize não apenas a produtividade, mas também a dignidade e o bem-estar dos trabalhadores (Dejours, 2004; Hirigoyen, 2016; Falquet, 2016).

A próxima parte da dissertação diz respeito a apresentação de desdobramentos dos dados da pesquisa que não fugiram ao olhar da pesquisadora e são pontuados como forma de contribuir para a ampliação da compreensão acerca dos fenômenos pesquisados e as suas reverberações tanto no ambiente de trabalho quanto na vida dos sujeitos.



6

6

PARTE V – DESDOBRAMENTOS DA PESQUISA

Neste tópico, serão apresentados desdobramentos relevantes da pesquisa, que emergiram ao longo do estudo e oferecem insights valiosos para o entendimento mais abrangente do fenômeno investigado. Esses dados, embora não sejam o foco central desta dissertação, representam contribuições importantes para o campo de estudo e podem enriquecer a análise sobre os fatores e as dinâmicas envolvidas.

Reconhece-se, entretanto, a impossibilidade de explorar detalhadamente tais desdobramentos no presente trabalho, dado o caráter delimitado de uma dissertação de mestrado e as limitações do escopo. Ainda assim, sua inclusão aqui visa não apenas registrar a riqueza e a complexidade das descobertas realizadas, mas também apontar caminhos promissores para futuras investigações.

Os aspectos aqui destacados podem servir como insumos para novas pesquisas, oferecendo bases teóricas e empíricas que permitem aprofundar e ampliar o entendimento sobre as temáticas relacionadas. Dessa forma, espera-se que este estudo contribua não apenas para a discussão acadêmica imediata, mas também para a construção de novos conhecimentos e intervenções práticas no campo investigado.

6.1 ASSEDIADORES DO SEXO FEMININO

O fato de 100% dos assediadores serem do sexo feminino é um dado significativo que pode ser analisado sob diferentes lentes teóricas e empíricas. A literatura sobre assédio moral, embora comumente associada ao assédio entre homens e mulheres, também aponta para dinâmicas complexas em que as mulheres podem assumir o papel de assediadoras em ambientes de trabalho. Esse fenômeno pode ser analisado a partir de diversos fatores, como estruturas de poder, dinâmicas de gênero e o papel das mulheres em contextos organizacionais.

Uma das possíveis explicações para o predomínio de mulheres como assediadoras pode ser compreendida pela estrutura de poder nas organizações. A literatura sobre assédio moral aponta que a

dinâmica de poder nas instituições é frequentemente marcada por hierarquias de controle, e, quando as mulheres atingem posições de poder, elas podem acabar utilizando essas posições para exercer domínio sobre outras pessoas, em uma tentativa de reafirmação de status ou controle (Connel, 2005; Eagly; Carli, 2007). Isso pode ocorrer, inclusive, como uma forma de competição em um ambiente que, muitas vezes, favorece o gênero masculino.

Dejours (1998), por exemplo, descreve que os processos de assédio em organizações são relacionados a dinâmicas de poder, e, em ambientes dominados por homens, as mulheres que ascendem a posições hierárquicas podem se sentir pressionadas a adotar comportamentos agressivos para afirmar sua autoridade.

De acordo com alguns estudos, as mulheres em cargos de liderança podem adotar práticas de assédio moral como uma forma de enfrentar a dificuldade de se afirmar em um espaço tradicionalmente dominado por homens. O estudo de Sargisson e Corbitt (2004) sugere que, em certos contextos organizacionais, as mulheres podem usar o assédio como uma maneira de estabelecer sua posição, reafirmando sua autoridade sobre as demais. Esse fenômeno pode estar relacionado a expectativas sociais de que as mulheres, ao alcançarem o poder, precisam ser mais rigorosas ou até impositivas para serem respeitadas.

É importante considerar também que o comportamento de assédio moral, independentemente do gênero do agressor, muitas vezes envolve a reprodução de práticas abusivas que, historicamente, foram direcionadas às mulheres. Assim, uma mulher assediadora pode estar refletindo padrões aprendidos de comportamentos abusivos, como uma forma de exercer domínio, principalmente em contextos em que o comportamento masculino autoritário é amplamente aceito ou normatizado. A Teoria do Aprendizado Social de Bandura (1977) sugere que indivíduos podem aprender comportamentos agressivos observando e imitando outros, especialmente em ambientes onde a hierarquia e a competitividade predominam.

Um fenômeno observado é o assédio horizontal, onde colegas de mesma hierarquia se envolvem em comportamentos abusivos, como relatado por Lodi (2001), que enfatiza que as mulheres podem ser agressivas umas com as outras, em contextos onde há conflitos de status e competitividade pela aceitação em ambientes de trabalho.

O predomínio de mulheres como assediadoras pode ser entendido dentro de um contexto mais amplo, onde a dinâmica de poder, a competitividade exacerbada e as expectativas de gênero desempenham papéis fundamentais. Além disso, as mulheres que ascendem a posições hierárquicas podem, em alguns contextos, reproduzir padrões de comportamento agressivo como uma forma de reafirmar sua autoridade ou competir em ambientes tradicionalmente dominados por homens. Essas dinâmicas complexas podem ser mais bem compreendidas ao se considerar tanto as estruturas de poder dentro das organizações quanto as questões de gênero que influenciam as interações no local de trabalho (Connel, 2005; Eagly; Carli, 2007; Ridgeway, 2011).

Vale destacar que, considerando o princípio da comparação constante dos dados, preconizado pela Teoria Fundamentada em Dados (TFD), foi realizada uma nova etapa de investigação após identificar que os assediadores dos sujeitos da pesquisa eram, em sua maioria, do sexo feminino. Para aprofundar essa análise, foi feita uma solicitação à Controladoria Geral do Distrito Federal, por meio do portal Participa DF, requisitando um relatório com as seguintes informações referentes aos anos de 2020, 2021 e 2022: o quantitativo de denúncias de assédio moral cometidas por pessoas do sexo feminino e o quantitativo de denúncias de assédio moral cometidas por pessoas do sexo masculino. O objetivo era verificar se esses dados das Secretarias de Estado do Distrito Federal corroboravam ou confrontavam os achados da pesquisa.

Entretanto, a resposta à solicitação revelou-se frustrante, pois foi informado que não era possível diferenciar os denunciados por gênero nos registros disponíveis. Dessa forma, não foi viável apresentar, neste estudo, uma comparação entre os números obtidos na pesquisa e os dados globais do Governo do Distrito Federal (GDF) em relação ao gênero predominante nos casos de assédio moral.

Um aspecto interessante a ser destacado é que a maior parte da amostra da pesquisa foi composta por servidores do sexo masculino. Dos sete participantes, quatro eram homens e três eram mulheres. Embora essa diferença numérica não seja significativa para sustentar afirmações conclusivas, trata-se de um dado intrigante, especialmente considerando que, no início da pesquisa, a expectativa era de que seria mais desafiador encontrar homens que tivessem vivenciado assédio moral no trabalho, adoecido em consequência disso e estivessem

dispostos a compartilhar suas experiências. Esse resultado sugere um campo de investigação promissor, que pode contribuir para ampliar a compreensão das dinâmicas de gênero relacionadas ao assédio moral no ambiente de trabalho.

6.2 REPETIÇÕES DOS CICLOS DE ABUSO

O fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho pode criar um ciclo vicioso, em que sujeitos que são inicialmente vítimas do abuso psicológico acabam, em muitas circunstâncias, se tornando perpetradores desse mesmo comportamento quando se encontram em uma posição de poder ou controle. Esse ciclo de vitimização e repetição de violência pode ser compreendido a partir de uma perspectiva crítica, que examina as dinâmicas de poder e o impacto psicológico do assédio, além das condições estruturais que permitem que esse comportamento se perpetue (Hirigoyen, 2002; Leymann, 1996; Freire, 1987). Einarsen e Hoel (2020) reforçam que ambientes organizacionais permissivos, com ausência de responsabilização, favorecem o aprendizado e a repetição de comportamentos abusivos. Da mesma forma, Ozouf (2016) e Salin (2003) abordam como a violência no trabalho e a falta de políticas claras consolidam a violência psicológica como uma prática aprendida e legitimada no ambiente laboral.

Nos relatos da pesquisa o sujeito 2 verbalizou acerca dessa temática trazendo a seguinte fala: *“Interessante que eu percebi que ela era assediada também, pelos superiores dela”. “O chefe também foi assediado e ele aceitou também. É aquela coisa, é, tem que aceitar a situação. E às vezes a gente aceita”*. Já o sujeito 4 apresentou a seguinte contribuição: *“Quando ele não era chefe também sofria o assédio, quando se tornou chefe passou a assediar, inclusive a mim que era amigo dele”*.

Os estudos têm mostrado que o comportamento agressivo no ambiente de trabalho frequentemente emerge de um ambiente onde o poder e a hierarquia são exacerbados, criando um cenário propício para o abuso. Os indivíduos que vivenciam o assédio moral podem internalizar a experiência de humilhação e desqualificação, tornando-se, mais tarde, os próprios agressores (Oliveira; Guedes, 2015). Esse fenômeno pode ser explicado pelo conceito de aprendizado social de Albert Bandura, que sugere que os indivíduos podem aprender comportamentos agressivos observando e experimentando tais

práticas em contextos sociais. Quando um sujeito é sistematicamente desqualificado ou humilhado, ele pode, ao atingir uma posição de poder, buscar uma "retaliação simbólica", utilizando-se de comportamentos abusivos como uma forma de exercer poder e controle sobre os outros (Bandura,1977).

Esse ciclo reflete um padrão de dominação que atravessa gerações de relações de poder, onde os oprimidos se tornam opressores. Paulo Freire (1970), em sua obra *Pedagogia do Oprimido*, aborda essa dinâmica ao afirmar que o opressor, na sua negação da liberdade do oprimido, tende a transformar-se, em opressor de outros. Para Freire, o oprimido, ao tentar se libertar da opressão, frequentemente não consegue escapar completamente da estrutura de poder que o moldou, e ao adquirir a liberdade, ele pode, sem perceber, reproduzir os mecanismos de controle e dominação que experimentou. Assim, o desejo de liberdade pode ser contraditório, uma vez que, ao assumir uma posição de poder, o sujeito, ainda marcado pelas práticas de opressão, tende a reproduzir esses comportamentos.

Freud, em suas reflexões sobre o trauma, também nos oferece uma perspectiva relevante para entender esse fenômeno. Ele fala do conceito de "núcleo do trauma", no qual o sujeito tende a repetir padrões de comportamento com base em experiências passadas não resolvidas. Assim, como o trauma não superado faz com que o indivíduo reviva as experiências de dor e sofrimento, ele tende a reproduzir as dinâmicas de opressão que vivenciou, como uma tentativa de reverter esse sofrimento (Freud, 1920). Essa dinâmica pode ser vista na transição do assédio de vítima para agressor, onde o sujeito busca, inconscientemente, uma forma de compensar suas fragilidades e inseguranças anteriores.

Quando o sujeito, antes desvalorizado, adquire uma posição superior, ele pode, de forma inconsciente, tentar reverter o sofrimento psicológico que experimentou. A prática do assédio, portanto, se transforma em uma forma de reafirmação de poder e status, em que o assediador tenta projetar uma imagem de autoridade e controle para lidar com a insegurança gerada pela experiência de vitimização (Santos, 2018).

Além disso, em contextos organizacionais com altas taxas de competitividade, o assédio pode se tornar uma forma de estratégia

social para garantir a permanência ou a ascensão dentro de um grupo. A dinâmica de poder entre indivíduos, frequentemente alimentada pela competitividade exacerbada e pela falta de suporte institucional, pode fazer com que o comportamento abusivo se torne um meio de ter lugar dentro do sistema, sendo adotado, assim, como uma forma de controle e de conquista de poder (Lodi, 2021; Santos, 2018).

As consequências do assédio para os indivíduos são devastadoras, afetando sua saúde mental, autoestima e relações interpessoais. Quando um sujeito que foi assediado assume uma postura agressiva, ele, paradoxalmente, pode reviver o trauma que sofreu, mas agora como um mecanismo de defesa. Esse ciclo de repetição de violência reflete a complexidade das relações sociais e a profundidade do impacto psicológico do assédio. Além disso, essa dinâmica também implica em um efeito dominó no ambiente organizacional, criando uma cultura de medo, insegurança e desconfiança entre os trabalhadores (Lodi, 2001).

O ciclo de assédio moral, em que indivíduos que foram vítimas de abuso se tornam, eventualmente, agressores, é um fenômeno complexo que pode ser analisado sob diversas perspectivas. Ao considerar a dinâmica de poder e o impacto psicológico das experiências de vitimização, é possível entender como o assédio pode ser uma forma de resistência distorcida, onde os sujeitos, ao buscarem se libertar da opressão, acabam reproduzindo comportamentos abusivos (Lodi, 2001; Oliveira; Guedes, 2011; Santos, 2018).

Como Paulo Freire sugeriu, esse sonho do oprimido, muitas vezes está intimamente ligado à busca pela liberdade, mas essa busca pode ser distorcida, resultando na perpetuação de estruturas de poder e opressão (Freire, 1977).

Importante salientar que embora o ciclo de vitimização e perpetuação da violência seja uma possibilidade, é importante reconhecer que nem todas as pessoas que vivenciam traumas, como o assédio moral, reproduzem comportamentos abusivos. O sujeito possui recursos internos, como resiliência, autoconsciência e capacidade de reflexão, que podem ser acessados para interromper esse ciclo e evitar a reprodução da violência sofrida. De acordo com Van der Kolk (2014), indivíduos traumatizados têm a capacidade de integrar suas experiências dolorosas de maneira construtiva, desde que recebam

suporte adequado, como intervenções terapêuticas e contextos que favoreçam a ressignificação.

Já Herman (1992), em seus estudos sobre trauma e recuperação, destaca que a construção de redes de apoio e o fortalecimento da autonomia emocional são essenciais para evitar a repetição de padrões abusivos. Além disso, Freire (1987), ao discutir as dinâmicas de opressão, argumenta que a conscientização crítica permite ao sujeito romper com as práticas internalizadas de violência, transformando-se em agente de mudança em vez de perpetuador. Essa perspectiva enfatiza que, mesmo diante de adversidades, os recursos pessoais e sociais podem ser mobilizados como forma de prevenção para que o trauma não se transforme em novas formas de violência.

6.3 ASSÉDIO HORIZONTAL

Além das práticas institucionais, o assédio moral é reproduzido entre pares, consolidando-se como um fenômeno cultural. Hirigoyen (2002) destaca que, em determinados contextos organizacionais, o assédio moral é normalizado e perpetuado por normas culturais implícitas, permitindo que não apenas superiores, mas também colegas, participem ativamente dessas práticas abusivas. Leymann (1996), em seus estudos sobre mobbing, reforça que essas dinâmicas culturais muitas vezes resultam de normas sociais de exclusão e rivalidade, onde os pares desempenham um papel ativo no assédio.

Einarsen e Hoel (2020) corroboram essa análise ao discutir que a tolerância ou incentivo tácito a comportamentos abusivos permite que o assédio moral se transforme em um elemento enraizado na cultura organizacional. Por fim, Ozouf (2016) enfatiza que ambientes onde prevalece uma lógica individualista e de exclusão promovem a reprodução horizontal do assédio, consolidando-o como um fenômeno cultural.

A experiência do sujeito 6 na pesquisa destaca uma importante nuance do assédio moral no trabalho: o assédio horizontal, que ocorre entre pares, sem a existência de uma relação hierárquica formal. Diferentemente de outros relatos que evidenciam ambientes opressores estruturados por chefias autoritárias, o sujeito 6 descreve um ambiente de trabalho geralmente considerado acolhedor, mas que se tornou opressor em razão do comportamento abusivo de uma colega. Essa situação evidencia que o assédio moral pode emergir em

contextos diversos, mesmo em ambientes inicialmente saudáveis, quando há dinâmicas interpessoais problemáticas que geram desequilíbrio e sofrimento.

O relato do sujeito 6 ilustra como o poder pode ser exercido de maneira informal, por meio de práticas como o silêncio agressivo e a exclusão social. Ele descreve, por exemplo, que a colega *“não me cumprimentava, fazia cara de desagrado”*, e que o silêncio se tornou uma arma de violência passiva: *“O silêncio dela era agressivo... Isso torna o ambiente ansiogênico”*. Essa estratégia de exclusão, que aparenta ser sutil, teve um impacto significativo, tanto no bem-estar emocional do sujeito quanto na dinâmica do grupo, uma vez que publicizou um conflito que inicialmente parecia ser pessoal.

Sobre o aspecto da imposição da violência pelo silêncio, Honnet (2014) destaca que o assédio moral pode ser entendido como uma manifestação da ausência de reconhecimento do outro como sujeito no ambiente laboral. Essa dinâmica reflete a carência de mutualidade nas interações humanas, promovendo experiências de desvalorização, desrespeito e humilhação. Assim, o conflito moral gerado por essa falta de reconhecimento amplifica a percepção de injustiça social e intensifica a sensação de vulnerabilidade, contribuindo para prejuízos significativos à identidade pessoal. Este pensamento é bem exemplificado nesse trecho do relato do sujeito 6: *“Ela retira o meu poder porque para que não haja conflito eu preciso me silenciar. É uma morte psíquica... me retira o direito de falar e me expressar no trabalho. Esse silêncio é agressivo... finge que o outro não existe... O silêncio é cruel... Ele inviabiliza a comunicação e a sensação de estar presente”*.

Outro ponto central no relato é a manipulação do ambiente de trabalho físico, como no caso da disputa pelo uso do ar-condicionado, que evidenciou o uso do poder como imposição unilateral: *“Ela ligava o ar e fechava a janela enquanto eu abria, e não se importava com a minha condição de saúde”*. Essa postura reflete o que Barreto e Heloani (2015) descrevem como formas de tortura psicológica, em que a vítima é constantemente desrespeitada e silenciada.

A dificuldade inicial do sujeito em identificar a situação como assédio moral, destacada em sua fala: *“Eu achava que assédio envolvia hierarquia, mas entendi que é uma relação de poder”*, ressalta a complexidade dessas interações. O poder, aqui, não advém de uma

posição formal, mas da habilidade da agressora em manipular e dominar o ambiente, criando uma sensação de impotência e cerceando o direito de defesa. Esse ponto é alinhado à perspectiva de Einarsen *et al.* (2010), que aponta que o assédio moral pode ocorrer em qualquer nível da organização, não se limitando a relações verticais.

O relato também evidencia o impacto coletivo do assédio. O sujeito observa como a situação gerou desconforto no grupo e impacto na equipe, descrevendo *“um alerta quase paranoico no setor”* em relação à agressora. Esse impacto reverbera nas relações interpessoais e na saúde coletiva do ambiente de trabalho, ilustrando como práticas abusivas individuais podem contaminar o clima organizacional como um todo, um fenômeno que Morgan (2006) descreve como a normalização de dinâmicas disfuncionais.

O assédio horizontal, embora compartilhe com o assédio vertical descendente um impacto significativo no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais, distingue-se pelo alcance limitado do poder formal do assediador sobre a carreira do assediado. No assédio vertical descendente, o agressor frequentemente detém autoridade hierárquica, permitindo-lhe exercer controle direto sobre as oportunidades de progressão profissional, acesso a treinamentos ou projetos estratégicos, e até mesmo sobre a permanência do trabalhador na organização. Esse poder formal amplifica o potencial de danos à trajetória profissional do assediado, criando barreiras explícitas ao seu desenvolvimento (Hirigoyen, 2001; Einarsen *et al.*, 2010).

Já no assédio horizontal, o poder do agressor é exercido de forma mais indireta, geralmente por meio de estratégias como isolamento social, difamação, boicote ao trabalho ou manipulação das relações interpessoais no grupo. Embora esses comportamentos possam criar um ambiente hostil e prejudicar a produtividade e o bem-estar psicológico do assediado, eles não têm, em geral, a capacidade de interferir diretamente em sua ascensão profissional dentro da organização. Essa diferença não reduz a gravidade do assédio horizontal, mas evidencia a natureza distinta dos danos causados em comparação ao assédio vertical descendente (Barreto; Heloani, 2015; Lewis, 2006).

O caráter igualmente nocivo de ambas as formas de assédio reside no impacto psicológico e social que geram no assediado e no ambiente de trabalho como um todo. No entanto, enquanto o assédio

vertical descendente frequentemente combina o abuso emocional com a ameaça ao desenvolvimento profissional, o assédio horizontal tende a minar a saúde mental e a coesão da equipe, reforçando uma cultura de hostilidade e insegurança que pode reverberar por toda a organização (Adams; Crawford, 1992; Crawford *et al.*, 2010; Hoel *et al.*, 2002; Lutgen-Sandvik, 2008; Rayner; Keashly, 2005; Tracy *et al.*, 2006).

6.4 O PAPEL SIMBÓLICO DO CORPO NO ASSÉDIO MORAL

O corpo desempenha um papel simbólico central no contexto do assédio moral, funcionando como um veículo de expressão do sofrimento psíquico e, simultaneamente, como um espaço onde as consequências da violência psicológica são inscritas. Ele não apenas reflete as experiências emocionais e sociais vividas pelo indivíduo, mas também atua como uma representação viva para os conflitos internos que não encontram espaço na linguagem verbal. Segundo Dumas (2004, p. 12), “por querer conter o sofrimento psíquico, o corpo torna-se uma metáfora viva desse sofrimento”.

Essa perspectiva destaca que o corpo não é apenas o alvo, mas também o meio pelo qual as dores emocionais são comunicadas. Freud (1917) apresenta uma perspectiva fundamental para entender o papel do sintoma como forma de comunicação, descrevendo-o como uma expressão simbólica de conflitos inconscientes que assume caráter comunicativo quando as angústias não podem ser verbalizadas. Nesse sentido, o sintoma pode ser visto como uma linguagem do corpo que traduz, de maneira metafórica, um sofrimento interno. Essa ideia amplia a compreensão sobre como o corpo funciona como uma interface entre o psíquico e o social.

Essa dinâmica é especialmente evidente em contextos de assédio moral, onde o corpo frequentemente se torna o palco onde as tensões e as agressões psicológicas se manifestam. De acordo com Miranda (2000, p. 34), “cuidar do ser implica devolver ao humano o corpo que lhe falta e a palavra perdida”, sugerindo que o corpo é um elemento fundamental na reconstrução da subjetividade fragilizada pela violência. Para Zimmermann (2018), o self, enquanto totalidade da personalidade, encontra expressão no corpo. Quando esse self é desafiado ou violentado, como ocorre no assédio moral, problemas orgânicos e mentais frequentemente surgem como indicadores da necessidade de um novo direcionamento na vida do indivíduo.

Complementando essa visão, Dejours (2004) destaca que os sintomas frequentemente emergem como tentativas silenciosas de denúncia, trazendo visibilidade a um sofrimento ignorado ou deslegitimado. Sintomas como insônia, dores musculares e transtornos alimentares são manifestações que simbolizam um conflito não resolvido, criando uma ponte entre a experiência interna do indivíduo e a violência vivida no ambiente de trabalho.

Dejours reforça que, nesses casos, o sintoma é, não apenas um reflexo do sofrimento, mas também um meio de expor a gravidade do problema à sociedade. O sujeito 1 relata um processo de emagrecimento o que deixa evidente para todos à sua volta que ela não está bem: *"Eu parei de comer, eu emagreci muito, minha vida virou um inferno... tinha dificuldades para me concentrar nas tarefas que eu tinha que fazer, porque eu era o tempo todo atravessada por esses pensamentos"* (Sujeito 1).

Além disso, Hirigoyen (2002) afirma que os sintomas psicossomáticos funcionam como indicadores de uma ruptura entre o indivíduo e o ambiente, expondo a desconexão causada pela violência psicológica. Essa comunicação somática é particularmente relevante no contexto de assédio moral, onde o corpo denuncia a banalização do sofrimento. O sujeito 2 relata um processo de adoecimento que acometeu o corpo inteiro o que reflete a extensão do sofrimento: *"Quando descobri a psoríase, a médica falou que era problema do trabalho... Eu também lutei com a depressão. Eu tive eczema no corpo inteiro, aí foi quando me desesperei"*.

O sintoma pode ser retratado como uma forma de comunicação que transcende as palavras, especialmente em situações onde a fala é silenciada ou desvalorizada. Goleman (2020) descreve os sintomas físicos e emocionais como pedidos implícitos de ajuda, que se manifestam em sinais visíveis, como insônia, dores crônicas ou distúrbios alimentares. Esses sintomas, muitas vezes ignorados por colegas ou gestores, cumprem uma função comunicativa ao tornarem visível o impacto psicológico da violência no ambiente de trabalho.

Caruso e Mayer (2018) reforçam essa perspectiva ao afirmarem que os sintomas psicossomáticos podem ser entendidos como narrativas corporais que denunciam a opressão vivida em dinâmicas organizacionais tóxicas. Esses sinais emergem especialmente quando as possibilidades de diálogo se esgotam e a vítima percebe que suas

palavras não encontram eco ou validação. O sujeito 5 relatou estratégias de evitação e isolamento, mas o corpo traduzia a dor e a vergonha: *"Como as salas eram no mesmo corredor eu passava os dias sem ir ao banheiro para não ter que cruzar com ela. Eu lembro que eu tremia muito, eu tinha vergonha de comer na frente das pessoas porque eu não conseguia segurar o garfo"* (Sujeito 5).

Winnicott (1965), por sua vez, propõe que os sintomas também podem ser interpretados como tentativas de restabelecimento do equilíbrio psíquico, funcionando como uma forma de diálogo com o outro ou consigo mesmo. Essa ideia reforça a importância do acolhimento no ambiente de trabalho para evitar que o sofrimento se intensifique.

Para McDougall (1989), os sintomas representam formas primitivas de comunicação, expressando experiências emocionais que não puderam ser integradas à linguagem verbal, o que os torna ferramentas poderosas para visibilizar dores silenciadas. O Sujeito 4 teve a primeira crise em uma atividade de trabalho e exposta ao público: *"Tive um burnout... me afastei por um mês tive que tomar medicação. Meu primeiro evento que evidenciou o adoecimento foi cuidando de um projeto onde eu iria dar uma palestra, quando fiquei de pé no auditório, passei mal. Fui para o hospital com crise de pânico e a partir daí eu venho me tratando, tem 5 anos"*. Essa situação expôs o grau de sofrimento em que o sujeito se encontrava. Ficou evidente que ele não estava bem, para a equipe, colegas e líderes.

Smith e Kleinman (2019) destacam que o corpo desempenha um papel central na comunicação de experiências de violência simbólica. Para eles, o assédio moral não se restringe ao plano relacional ou verbal; ele impacta diretamente o corpo da vítima, que internaliza o sofrimento e o externaliza por meio de sintomas físicos. Esse ponto fica destacado nesse trecho de relato do sujeito 3: *"Então foi aí que começou o adoecimento, eu tinha dores de cabeça incalculáveis, estresse extremo, depressão, ciclo menstrual irregular, comecei a engordar de forma assustadora, porque diziam você é muito bonita, chama a atenção demais, você é inteligente demais, ninguém pode ser assim. Então a gordura foi o meu refúgio, parei de fazer tudo e engordei mais de 40kgs em 4,5 meses mais ou menos, eu me deformeii"*.

Essa deformação é tanto literal quanto simbólica, representando a fusão entre sofrimento mental e suas repercussões físicas. Para Dores

(2007), o corpo carrega as marcas do sofrimento psíquico, funcionando como um espelho onde as agressões invisíveis se tornam visíveis.

Esse processo também reflete uma reconfiguração da identidade do sujeito. Segundo Goffman (1963), o corpo é um marcador de identidade, e as mudanças físicas decorrentes do assédio moral podem indicar uma transformação na percepção que o indivíduo tem de si mesmo. Essa "deformação", como descrita por algumas vítimas, evidencia a fusão entre o sofrimento psicológico e as alterações físicas, reforçando a ideia de que as violências emocionais não apenas atingem a mente, mas também moldam fisicamente o sujeito.

Por fim, Honnet (2014) destaca que o assédio moral, ao ignorar a subjetividade do trabalhador, desvaloriza o corpo como expressão de identidade, alienando a vítima de si mesma. Esse processo de desconexão com o próprio corpo é frequentemente relatado por trabalhadores que se sentem deslocados após vivenciar um ambiente de trabalho opressor. Assim, o corpo, ao expressar sintomas, torna-se uma poderosa ferramenta de denúncia de violências invisíveis.

6.5 DIFICULDADE EM IDENTIFICAR A SITUAÇÃO DE ASSÉDIO

A dificuldade em reconhecer situações de assédio moral no ambiente de trabalho é um fenômeno complexo que pode ser compreendido a partir de diversas perspectivas, incluindo a psicológica, sociológica e organizacional. Essa dificuldade frequentemente emerge de fatores intrínsecos à vítima, ao agressor e ao contexto organizacional, sendo mediada por elementos culturais e sociais que moldam a percepção do que é aceitável ou abusivo nas relações interpessoais (Crawford *et al.*, 2010; Cowie *et al.*, 2002; Fox; Stallworth, 2005; Hoel; Beale, 2006; Lutgen-Sandvik, 2008; Namie; Namie, 2011; Tracy *et al.*, 2006).

Indivíduos que vivenciam assédio moral tendem a interpretar as situações como conflitos interpessoais ou problemas de gestão, dificultando o reconhecimento imediato da violência. Como destacado por Hirigoyen (2002), a violência psicológica no trabalho frequentemente se manifesta de maneira sutil. Essa sutileza pode levar à banalização do comportamento abusivo, especialmente em ambientes onde práticas de controle autoritário são vistas como naturais ou inerentes à dinâmica de poder organizacional. O Sujeito 2

ilustra essa dificuldade ao afirmar: *“Eu só percebi quando o médico falou: ‘O seu problema é do trabalho.’ Até então, eu tratava como um conflito, um conflito que eu tinha que gerenciar.”* Essa desconexão inicial da vítima reflete a invisibilidade do sofrimento psíquico em culturas organizacionais que priorizam a produtividade em detrimento do bem-estar dos trabalhadores (Charmaz, 2014).

Outro fator significativo é a internalização da culpa, frequentemente observada entre as vítimas. O Sujeito 3 descreve esse processo doloroso: *“Você começa a questionar a sua capacidade técnica, a questionar a sua postura como pessoa. O que eu gerei, em que momento eu errei com ela para me tornar uma ameaça? Então, você não culpa a pessoa. No primeiro momento você culpa a você mesmo, e esse é o processo mais doloroso.”*

As vítimas tendem a acreditar que suas características pessoais ou desempenho justificam o tratamento recebido. Essa percepção é exacerbada por ambientes de trabalho hierarquizados e competitivos, onde a responsabilização da vítima é uma estratégia adotada pelo agressor para legitimar suas ações. Freire e Sant'Anna (2017) destacam que a ausência de políticas claras de combate ao assédio reforça essa internalização, levando a vítima a duvidar da legitimidade de seus sentimentos.

Além disso, a ambiguidade das ações abusivas é outro elemento que dificulta o reconhecimento do assédio moral. Comportamentos fragmentados, diluídos no tempo e mascarados por dinâmicas de poder dificultam a identificação de um padrão consistente de abuso. Estudos de Oliveira e Pereira (2021) indicam que a falta de um referencial claro sobre o que constitui assédio moral contribui para que o abuso seja percebido como parte das convenções organizacionais. O Sujeito 5 relata: *“Eu demorei muito para ver que era assédio. Eu achava que fosse ciúmes porque um dia ela me disse: ‘Ah, todo mundo gosta de você e ninguém teve a chance de me conhecer”.*

Oliveira e Pereira (2021) destacam que a construção de narrativas pelo agressor é frequentemente acompanhada de estratégias de isolamento e desqualificação, que visam reforçar a fragilidade emocional da vítima. Nesse cenário, o questionamento constante sobre o próprio desempenho e a busca incessante por aceitação se tornam mecanismos que perpetuam o ciclo de abuso, tornando ainda mais

difícil para a vítima reconhecer a situação como uma forma de violência.

Festinger (1957), em sua teoria da dissonância cognitiva, sugere que as vítimas podem experimentar um conflito interno entre a percepção de injustiça e a crença na legitimidade da organização ou do agressor. Para resolver essa dissonância, muitas reinterpretem os eventos de maneira que justifique o comportamento abusivo. Harmon-Jones e Mills (2019) revisitam a teoria de Festinger, destacando como indivíduos podem modificar suas crenças ou atitudes para alinhar-se com comportamentos que, de outra forma, seriam inconsistentes com seus valores. Essa revisão enfatiza a relevância contínua da dissonância cognitiva na compreensão de como as pessoas lidam com conflitos internos em contextos sociais e organizacionais. O Sujeito 7 reflete esse dilema: *“Será que eu estou exagerando? Será que isso é realmente assédio ou eu que sou sensível? Eu comecei a me questionar sobre tudo isso”*.

No campo organizacional, Charmaz (2014) argumenta que as estruturas de trabalho modernas, contribuem para a invisibilidade do sofrimento psíquico. Essa invisibilidade perpetua o silêncio em torno das práticas abusivas, dificultando a identificação do assédio moral. Essa percepção é reforçada pelo relato do Sujeito 6: *“Minha chefe sugeriu que poderia ser assédio... Até então eu não tinha percebido. Mas realmente é, porque o assédio é essa sensação de desrespeito e de que você não tem saída.”*

A dificuldade em reconhecer o assédio moral parece estar bastante enraizada em um sistema de valores que normaliza o controle autoritário e a violência simbólica (Foucault, 1975; Freire, 1987; Herman, 1992; Bourdieu, 1998; Ozouf, 2016). Essa dinâmica é exemplificada pela fala do Sujeito 1: *“Eu não via como assédio no começo, achava que era só implicância, algo que eu deveria suportar para mostrar que era forte. Só fui perceber muito tempo depois, quando já estava adoecendo”*.

O controle autoritário no ambiente de trabalho não apenas regula os comportamentos, mas também perpetua desigualdades estruturais por meio de mecanismos de violência simbólica. Para Bourdieu (1989), a violência simbólica é exercida de maneira sutil, mas eficaz, normalizando práticas opressivas e garantindo a reprodução de hierarquias sociais no local de trabalho. No contexto do assédio moral,

isso se manifesta na demora em reconhecer a situação abusiva o que gera a sua perpetuação, como observado no relato: *“Naquele momento eu comecei a perceber que as coisas não estavam indo bem. Só que eu achava que isso não fazia as pessoas adoecerem”* (Sujeito 3). Aqui, a internalização da opressão demonstra como as normas tácitas da organização reforçam o poder do agressor e silenciam a vítima.

Ascorra (2009) postula que o silêncio nas situações de abuso é um aprendizado de resignação, em que as vítimas internalizam que falar é inútil e que suas necessidades não serão ouvidas. Esse aprendizado é mantido pela ausência de políticas de acolhimento e pela banalização do sofrimento psíquico, como ressaltado por Ferreira *et al.*, (2023).

6.6 OPÇÃO PARA CESSAR O ASSÉDIO

No que se refere às ações de enfrentamento diante das situações de assédio moral, apenas o Sujeito 6 permaneceu na mesma lotação. Os demais sujeitos optaram pela mudança de local de trabalho como estratégia para lidar com o problema. Esse dado reflete a dinâmica frequentemente observada em casos de assédio moral, nos quais a liderança organizacional tende a negar o sofrimento vivenciado pelos servidores, forçando-os a buscar alternativas fora do ambiente hostil (Grone, 2016).

A falta de reconhecimento do assédio moral por parte das lideranças organizacionais é amplamente documentada na literatura. Segundo Hirigoyen (2002), muitas organizações minimizam ou ignoram os relatos de assédio, tratando-os como meros conflitos interpessoais. Essa postura cria um ambiente de omissão institucional que não apenas perpetua a violência, mas também agrava o sofrimento dos trabalhadores, deixando-os desamparados.

Essa negligência institucional foi evidente nos relatos dos sujeitos da pesquisa, como o relato do sujeito 1 que encontrou em colegas o apoio, não para enfrentar a situação de assédio, mas para se transferir de Secretaria. *“E nesse período que eu ainda tava assim, encontrei uns anjos na minha vida que me ajudaram a me transferir pra minha, meu setor, minha secretaria de origem.”*

Além disso, Barreto e Heloani (2015) argumentam que, em contextos em que o assédio moral é banalizado ou legitimado, a

mudança de lotação frequentemente é vista como a única saída para cessar o ciclo de violência. Isso reforça a percepção de que os trabalhadores são forçados a abandonar suas posições para preservar sua saúde mental e emocional. O Sujeito 2 reflete essa realidade ao afirmar: *“Eu sabia que a única maneira de resolver era sair daquele ambiente. Não tinha espaço para lutar.”*

Outro aspecto importante é a ausência de mecanismos formais e eficazes para tratar as denúncias de assédio. Dejours (2004) aponta que organizações frequentemente carecem de políticas claras para investigar e mitigar casos de violência moral, deixando os trabalhadores sem alternativas a não ser a resignação ou a saída. Essa realidade é reforçada pelo relato do Sujeito 3: *“Procurei ajuda, mas sempre traziam a culpa para mim. A mudança de lotação foi a única solução.”*

Charmaz (2014) discute que a transferência de lotação, embora interrompa o contato direto com o agressor, não resolve as questões estruturais que permitem que o assédio ocorra. Esse padrão sugere que as instituições preferem soluções que deslocam o problema em vez de enfrentá-lo diretamente, perpetuando a cultura do assédio e do silêncio. Assim, a mudança de lotação emerge como uma solução paliativa que evidencia tanto a gravidade do assédio moral quanto as lacunas institucionais no enfrentamento dessa problemática.

A percepção de desamparo institucional frente a uma situação de assédio, que faz com que o servidor não consiga enfrentar o evento, é intensificada pelo medo de retaliações ou pela falta de confiança nos canais formais de denúncia. Ferreira *et al.* (2023) destacam que muitos trabalhadores preferem evitar confrontos para preservar sua estabilidade emocional, mesmo que isso implique abandonar seus cargos ou ambientes de trabalho. Esse fenômeno é ilustrado no relato do Sujeito 5: *“Eu perdi meu cargo e minha saúde, mas precisei sair. Não tinha outra saída.”*

A mudança de lotação, embora frequentemente vista como uma solução prática para cessar o assédio moral, carrega consigo uma dinâmica de revitimização que agrava ainda mais o sofrimento da vítima. Esse processo não apenas reforça a sensação de desamparo, mas também pune o servidor, forçando-o a abandonar um espaço de trabalho onde investiu tempo, energia e competências. Além disso, essa prática gera perdas para a organização, que perde um talento qualificado, além de perpetuar a cultura de impunidade ao não

responsabilizar o agressor (Crawford *et al.*, 2010; Namie; Namie, 2011; Tracy *et al.*, 2006).

Dejours (2004) salienta que a ausência de enfrentamento direto ao assédio moral perpetua a ideia de que o problema é inerente à vítima, e não ao ambiente organizacional ou ao agressor. Assim, ao transferir o servidor assediado, a organização delega a resolução do problema exclusivamente à vítima, deixando de atuar nas raízes estruturais e culturais que permitem o assédio. Esse cenário é descrito pelo Sujeito 3: *“Fui transferida para outro setor, mas foi como se eu estivesse sendo punida por algo que eu não fiz. Era como dizer que o problema era eu.”*

Hirigoyen (2002) reforça que, em muitos casos, a mudança de lotação é vivenciada pela vítima como uma segunda forma de violência, pois, além do trauma do assédio, ela perde sua rede de apoio, projetos em andamento e o reconhecimento construído no local original. Isso aprofunda o impacto emocional e psicológico, criando barreiras adicionais para a recuperação. Como o Sujeito 1 relata: *“Quando fui transferida, parecia que estava recomeçando do zero, deixando tudo o que construí para trás.”*

Além das consequências para o trabalhador, as organizações também sofrem prejuízos significativos com essa prática. Barreto e Heloani (2015) destacam que a saída de talentos não apenas afeta a produtividade, mas também gera custos indiretos relacionados à perda de expertise e à necessidade de treinar novos profissionais para ocupar a posição. Essa perda é ainda mais grave em contextos em que as competências do trabalhador são estratégicas. O Sujeito 7 ilustra essa dinâmica ao afirmar: *“Eu era reconhecido fora da minha secretaria pelo trabalho que fazia, mas dentro, não me valorizaram.”*

A mudança de lotação do servidor, adotada como solução para mitigar o assédio moral, em vez de promover o reconhecimento e enfrentamento da prática, resulta na ausência de responsabilização do agressor. Essa abordagem enfraquece a cultura organizacional, desincentivando outros servidores a denunciarem abusos semelhantes. A transferência da vítima, em vez de medidas contra o agressor, sinaliza uma permissividade institucional com práticas abusivas (Charmaz (2014), comprometendo o clima organizacional e a confiança dos trabalhadores nas lideranças.

Assim, a mudança de lotação, ao invés de ser uma solução, evidencia a falha das organizações em tratar o problema do assédio moral de forma estrutural e justa. Ela não apenas revitimiza o servidor, reforçando seu sofrimento e desvalorização, mas também enfraquece a organização ao perder talentos e perpetuar a impunidade, resultando em impactos negativos para toda a equipe e para a instituição como um todo.

Os desdobramentos dos dados obtidos a partir dos resultados da pesquisa revelam de maneira ainda mais contundente a complexidade do tema em questão, ressaltando a urgência de um investimento significativo em estudos aprofundados e em ações eficazes, tanto para a compreensão do fenômeno quanto para o enfrentamento dessas práticas abusivas. Considerando o impacto direto dessas práticas, que comprometem não apenas o sujeito, mas também o ambiente de trabalho, torna-se imperativo adotar abordagens mais robustas e resolutivas. A seguir, no próximo tópico, serão apresentadas as conclusões da pesquisa, destacando os principais resultados obtidos, bem como as reflexões e considerações que surgiram ao longo do estudo.



7

7

CONCLUSÃO

Esta pesquisa realizou uma análise profunda e sistemática das inter-relações entre assédio moral, adoecimento mental dos servidores e ambientes organizacionais opressores, com foco em algumas Secretarias de Estado do Governo do Distrito Federal. A partir de uma abordagem qualitativa, baseada na Teoria Fundamentada em Dados (TFD), foi possível elucidar dinâmicas estruturais que perpetuam práticas abusivas e comprometem a saúde mental e física dos trabalhadores.

Os resultados iniciais revelaram três categorias interconectadas essenciais para a construção da teoria: ambiente de trabalho opressor, assédio moral e adoecimento mental. Os sujeitos descreveram um ambiente de trabalho marcado por práticas excessivas de controle autoritário, exercício de poder, exclusão e desqualificação profissional. Essas condições permitem e sustentam o ciclo do assédio moral.

O assédio moral foi descrito pelos sujeitos como comportamentos condizentes com humilhação pública, desqualificação, manipulação e exclusão. Esse fenômeno emergiu como ferramenta de controle refletindo um comportamento enraizado na própria cultura organizacional. O estudo refletiu também a profundidade do adoecimento mental e psicossomático em ambiente de trabalho opressor marcado pela prática de assédio moral. Os sujeitos relataram sintomas como depressão, síndrome do pânico, ansiedade e problemas psicossomáticos, evidenciando o impacto abissal do assédio moral na saúde mental e física.

A fase teórica do estudo identificou que o assédio moral não é um evento isolado, mas sim parte de uma lógica sistêmica sustentada por estruturas organizacionais hierarquizadas e controladoras. O ambiente opressor fomenta a banalização do assédio e atua como catalisador para o adoecimento físico e mental dos servidores. Essa dinâmica é sustentada por práticas de controle autoritário, exclusão e desqualificação profissional, que configuram um ciclo vicioso de violência psicológica, adoecimento e resignação, emergindo, portanto, a categoria de fenômenos sistêmicos que perpassa as anteriores.

A teoria emergente proposta, “Assédio moral e adoecimento mental como fenômenos sistêmicos em ambiente de trabalho opressor”, apresenta uma contribuição teórica ao ampliar o entendimento sobre como o assédio moral é mantido e naturalizado em organizações públicas. Essa teoria evidencia a interdependência entre fatores individuais e organizacionais, destacando a necessidade de abordagens sistêmicas para compreender e enfrentar o problema.

Os achados desta pesquisa alcançaram o propósito apresentado na introdução quanto a investigar quais os fatores estavam associados ao assédio moral nas organizações públicas e a sua relação com o adoecimento mental dos servidores em Secretarias do Governo do Distrito Federal. Os resultados demonstraram que essas práticas não são incidentes isolados, mas constituem um componente de uma dinâmica sistêmica sustentada por estruturas organizacionais hierárquicas e controladoras. O assédio moral, enraizado na cultura organizacional, emergiu como um instrumento de controle que exacerba o adoecimento mental e físico dos servidores. Conseqüentemente, a pesquisa contribuiu para a compreensão das interconexões entre esses fenômenos, estabelecendo uma base teórica abrangente para a formulação de estratégias que visam interromper o ciclo de violência psicológica e promover ambientes de trabalho mais saudáveis.

As partes desta dissertação foram desenvolvidas de forma interconectada, com o objetivo de evidenciar a complexidade do assédio moral e do adoecimento mental em ambientes de trabalho opressores. A Parte III, que abordou a jornada da Teoria Fundamentada em Dados (TFD), descreveu o percurso da pesquisa, destacando a emergência das categorias e subcategorias diretamente dos dados, refletindo assim a realidade apresentada pelos sujeitos, sem a imposição de conceitos pré-estabelecidos. Ao final dessa fase, foi possível apresentar a teoria emergente, que evidenciou a conexão entre o assédio moral e o adoecimento mental no trabalho.

Com a emergência da teoria, passou-se a discutir seus achados na Parte IV, por meio de um diálogo com a literatura existente. Embora a pesquisadora não tenha encontrado, em suas pesquisas, trabalhos que tratassem diretamente do assédio moral e do adoecimento mental como fenômenos sistêmicos, ficou evidente que esses fenômenos transcendem eventos isolados e se manifestam como características de um sistema opressor, com ocorrência recorrente. Esse achado se

alinha ao conceito de fenômeno sistêmico desenvolvido neste estudo. Assim, foi possível constatar que no escopo dessa pesquisa o assédio moral e o adoecimento mental são fenômenos sistêmicos que se interconectam e se reforçam mutuamente em ambientes de trabalho opressores.

Na Parte V, além de atender ao propósito inicial da pesquisa, que era investigar os fatores associados ao assédio moral nas organizações públicas e sua relação com o adoecimento mental dos servidores nas Secretarias do Governo do Distrito Federal, foram identificados desdobramentos que enriquecem a discussão teórica. Essa seção contribui para uma reflexão mais profunda, destacando a complexidade de se pensar no assédio moral, no adoecimento mental e no ambiente de trabalho opressor, além de abordar vieses que frequentemente não são considerados em estudos sobre o tema.

A integração dos dados empíricos com a teoria reforçou a ideia de que o ambiente de trabalho opressor não só facilita o assédio moral, como também perpetua essa prática, contribuindo para o adoecimento mental e criando um ciclo vicioso que precisa ser rompido para garantir a saúde mental dos servidores e um ambiente de trabalho saudável. Ao combinar a TFD, a literatura existente e os desdobramentos da pesquisa, este estudo espera ter oferecido uma visão também sistêmica desses fenômenos, ampliando o olhar e consequentemente o escopo de pesquisa e de intervenções.

Do ponto de vista teórico, este estudo consolidou abordagens fundamentais, como a Psicodinâmica do Trabalho de Dejours (2004) e a Teoria Fundamentada em Dados de (Glaser; Strauss, 1967; Strauss; Corbin, 1990; Charmaz, 2014). Além disso, incorporou conceitos como a violência simbólica de Bourdieu e a dissonância cognitiva de Harmon-Jones e Mills, enriquecendo a análise e contribuindo para o arcabouço teórico da literatura sobre o tema.

Na prática, a pesquisa evidencia a necessidade urgente de mudanças estruturais e culturais nas organizações públicas. Políticas preventivas e acolhedoras devem ir além de canais de denúncia, priorizando a criação de ambientes de trabalho éticos, inclusivos e que valorizem a saúde mental dos trabalhadores. Programas de conscientização, de suporte psicológicos e canais de escuta ativa são essenciais para prevenir o assédio e mitigar seus impactos.

A relevância social desta pesquisa é clara diante do impacto crescente do assédio moral no bem-estar individual e nos custos organizacionais. Em um contexto marcado por altos índices de adoecimento mental, este estudo reforça a necessidade de intervenções que humanizem as relações laborais, promovendo espaços de trabalho que respeitem a dignidade e a subjetividade dos trabalhadores. A criação de uma cultura de acolhimento e suporte é essencial para romper o ciclo de silêncio que perpetua práticas abusivas.

O estudo alcançou o seu objetivo embora apresente algumas limitações. A amostra restrita ao contexto do Governo do Distrito Federal pode restringir a generalização dos achados. Além disso, a abordagem qualitativa, embora detalhada, não permitiu análises quantitativas mais amplas sobre a prevalência do assédio moral e seus impactos econômicos. Pesquisas futuras podem aprofundar o tema explorando questões como: Estudos comparativos com foco na análise dos diferentes setores e contextos regionais para identificar variações culturais e organizacionais. Abordagens longitudinais visando explorar os impactos de longo prazo do assédio moral na saúde mental e física dos trabalhadores. Intervenções práticas avaliando eficácia de programas preventivos, suporte psicológico e treinamentos para gestores. Dinâmicas de poder horizontal ensejando investigar o assédio entre colegas de mesma hierarquia para compreender diferentes nuances de poder e Histórico de saúde mental buscando examinar como condições prévias interagem com a experiência de assédio, contribuindo para o adoecimento.

Com base nas conclusões desta pesquisa, propõe-se ao Governo do Distrito Federal a inclusão de um campo no painel que registra as denúncias de assédio moral no trabalho, permitindo que o denunciante, caso opte, informe seu sexo. Essa medida contribuirá significativamente para a geração de relatórios mais detalhados, possibilitando análises mais aprofundadas em estudos futuros sobre o tema. Além disso, a disponibilidade dessa informação permitirá a formulação de políticas públicas mais direcionadas e eficazes no enfrentamento do assédio moral, atendendo às especificidades identificadas a partir dos dados coletados.

Aos órgãos estudados, orienta-se que passem a incluir, nos registros de perícia médica, informações detalhadas sobre a relação entre o adoecimento que motivou o afastamento do servidor e

possíveis situações de assédio moral no ambiente de trabalho. Embora seja uma medida aparentemente simples, sua implementação permitirá não apenas a elaboração de relatórios mais precisos sobre absenteísmo relacionado à saúde mental, mas também a identificação específica de afastamentos decorrentes de práticas abusivas. Esse aprimoramento nos dados gerados fornecerá às Secretarias subsídios essenciais para a formulação de políticas e programas mais eficazes, voltados à prevenção do assédio moral e à promoção da saúde mental no ambiente de trabalho.

É importante também que as Secretarias estudadas priorizem a implementação de políticas eficazes de prevenção e combate ao assédio moral. Embora os canais de denúncia sejam indispensáveis, o foco principal deve estar na prevenção, e, caso ela falhe, é crucial garantir o amparo adequado às vítimas. A promoção de espaços inclusivos e práticas de gestão mais flexíveis é essencial, assim como a minimização de hierarquias rígidas, que frequentemente contribuem para dinâmicas de poder opressoras. Canais seguros de escuta ativa devem ser criados para acolher as preocupações dos servidores, garantindo um ambiente de diálogo e respeito. Além disso, é fundamental estabelecer programas robustos de saúde mental que ofereçam apoio psicológico, facilitem a reintegração ao trabalho e promovam o acompanhamento contínuo do bem-estar dos trabalhadores.

Mudanças estruturais são igualmente importantes para transformar a cultura organizacional e interromper a perpetuação do assédio. Medidas como a revisão de práticas de gestão, a valorização profissional e a realização de campanhas de conscientização podem contribuir para criar ambientes de trabalho mais saudáveis e éticos. Diagnósticos regulares do clima organizacional e da saúde dos servidores são ferramentas indispensáveis para identificar problemas precocemente. Associados a estratégias de retenção e suporte pós-assédio, esses diagnósticos podem reduzir significativamente os impactos negativos dessas práticas.

Sugere-se, ainda, a revisão de políticas públicas para promover relações laborais mais humanizadas, com foco na criação de ambientes éticos e inclusivos que respeitem a dignidade e a saúde mental dos servidores. Essas iniciativas têm o potencial de romper o ciclo de práticas abusivas, transformando os espaços de trabalho em ambientes mais justos e saudáveis.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ADAMS, Andrea; CRAWFORD, Neil. **Bullying at Work: How to Confront and Overcome It**. London: Virago, 1992.

ARAÚJO, Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional**. Dissertação de Mestrado em Direito das Relações Sociais. Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 2006.

ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis; OLIVEIRA, Simone Santos. **Mapeamento dos riscos psicossociais no SAMU/DF**. Revista: Ciência e Profissão. Brasília. v.39, p.1-12, 2019.

ARTUS, Ingrid. **Prekäre Vergemeinschaftung und verrückte Kämpfe: Repressive Integration als Herrschaftsmodus im prekären Dienstleistungsbereich**. 2008. doi: 10.32387/PROKLA.V38I150.480.

ASCORRA, Paula. **El gerenciamento de los estados de ánimo: estudio de caso en una organización chilena**. **Revista IRICE**, año 20, p. 21-32, 2009. Disponível em: <http://www.irice-conicet.gov.ar/files/PDFs/revirice/ascorra.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2024.

BANDURA, Albert. **Social Learning Theory**. Prentice Hall, 1977.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. **Violência, saúde e trabalho: Intolerância e o assédio moral nas relações laborais**. Ver. Serv. Soc. São Paulo. n° 123, p. 544-56, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.036>.

BARRETO, Maria Ester de Freitas; HELOANI, Ruy. **Assédio Moral: Uma violência no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015.

BARTCZYJ, Rafael P.; ZARZYCKA, Beata. **Moral Disengagement in the Workplace: Validity and Psychometric Properties of the Polish Work Moral Disengagement Scale**. Institute of Psychology, al. Raławickie. v. 14, p. 20-950. Lublin, PL, 2023.

BIRKS, Melanie; MILLS, Janice. **Grounded Theory: A Practical Guide**. SAGE Publications, 2015.

BOURDIEU, Pierre. **A Distinção: Crítica Social do Julgamento**. São Paulo: Edusp, 1989.

BROCHADO, Mariah. PORTO, Lucas Magno de Oliveira. O. **Assédio moral no serviço público**: panóptico da legislação brasileira. Rev. Direito Adm. Rio de Janeiro. v. 282, n. 3, p. 205-248, 2023.

CAMARGO, Flávia Moura. **Assédio Moral no Trabalho**: Impactos Psicossociais e Estratégias de Prevenção. São Paulo: Cortez Editora, 2018.

CAMARGO, Mário Lázaro; ALMEIDA Natália de Sousa; GOULART-JUNIOR, Edward. **Considerações sobre o assédio moral como fator contribuinte para os episódios depressivos no trabalho**: a violência velada e o adoecimento mental do trabalhador. Semin., Ciênc. Soc. Hum. vol.39, n.2, p. 129-146. Santa Catarina, 2018. ISSN 1679-0383.

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A visão sistêmica da vida: uma abordagem unificada entre mente e matéria**. São Paulo: Cultrix, 2014.

CARMELI, Abraham; HALEVI, Moshe Y. **How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity**. The Leadership Quarterly, v. 20, n. 2, p. 207-218, 2009.

CARREIRA, Cassia Gouveia Conceição; FURLAN, Donizete Vaz; SILVA, Caio Gouveia da; CORRÊA, Elessandro Márcio Costa; ANDRADE, Thiago Santos. **Acepções, classificações e jurisprudências**: um estudo fundamentado sobre o assédio moral na administração pública. Revista contemporânea. São Paulo. v.3, n.7, 2023. ISSN 2447-0961.

CARUSO, David; MAYER, John. **Emotional Intelligence in the Workplace**: Applications and Interventions. New York: Routledge, 2018.

CARUTH, Cathy. Unclaimed Experience: **Trauma, Narrative, and History**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996.

CASSIANI, Silvia Helena de Bortoli; CALIRI, Maria Helena Larcher; PELÁ, Nilza Teresa Rotter. **A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa**. Revista Latino-americana de enfermagem. Ribeirão Preto, São Paulo. v.4, nº 3, p. 75-88, 1996.

CASTRO, Elaine de; OLIVEIRA, Ulisses Tadeu Vaz de. **A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual**. Entretextos. v.22, n.3, p. 25-45. Londrina, 2022.

CENTENARO, Alexa Pupiara Flores Coelho; ANDRADE, Andressa Paula de; FRANCO, Gianfábio Pimentel; SILVA, Rosângela Marion da; CARDOSO, Leticia Silveira; SPAGNOLO, Lílian Moura de Lima; BONOW, Clarice Alves; COSTA, Marta Cocco da. **Prazer e sofrimento de enfermagem em unidades hospitalares COVID-19: entre desencantos e formação de sentidos.** Revista Brasileira De Enfermagem. v.76. Rio Grande do Sul, 2023. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0356>.

CHAGAS, D. **Riscos psicossociais no trabalho:** causas e consequências. Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology. v. 2, n. 1, p. 439–446. Espanha, 2015.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada:** guia prático para análise qualitativa. London: SAGE Publications, 2006.

CHARMAZ, Kathy. **Constructing Grounded Theory.** 2ª ed. SAGE Publications, 2014.

CHARMAZ, Katy. **A Construção da Teoria Fundamental:** guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica.** Ed. 7 Letras. Rio de Janeiro, 2003.

CLARKE, Adele E. **Situational Analysis:** Grounded Theory after the Postmodern Turn. SAGE Publications, 2005.

CLAUSEN, Thomas; CHRISTENSEN, Karl Bang; SØRENSEN, Jeppe Karl; BJORNER, Jakob B; MADSEN, Ida EH; BORG, Vilhelm; RUGULIES, Reiner. **A validade preditiva do questionário dinamarquês sobre ambiente de trabalho psicossocial em relação ao início de transtornos depressivos e ausência de doença de longo prazo.** Anais of Work Exposures and Health.v. 67, edição 2, p. 195–207, 2023. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxac069>

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho.** Vozes. Petrópolis, 2007.

CODO, Wanderley; SORATOO, Lucia; VASQUES-MENEZES, Iône. **Saúde Mental e trabalho.** Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, Artmed, Porto Alegre. p. 277-299, 2004.

CONNELL, Raewyn W. **Masculinities**. 2nd ed. Berkeley: University of California, 2005.

CONTROLADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL, **Relatórios de denúncias de assédio moral no Distrito Federal**. Anos, 2020, 2021 e 2022. LAI 4627/20024 e LAI - 021351/2024 (156956014). Brasília, 2024.

Disponível em: <https://www.participa.df.gov.br/>. Acesso em: 27 abr. 2024 e 16 dez. 2024.

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1990.

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 4. ed. London: SAGE Publications, 2015.

CORREIA, Catarina; RICALDONI, Fernando; BRITO, Susana Amorim. **Pleasure and Suffering at Work in the Technical Act: A Case Study From a Garment Factory in a Context of Technological Transformation**. Applied Human Factors na Ergonomics International. Portugal, 2022.

COSTA, Taiani Correa da; BATTISTELLA, Luciana Flores; KOCOUREK, Sheila. **A caracterização do assédio moral: perspectivas de regulamentação jurídica no âmbito do serviço público federal**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador. v. 11, n. 1, p. 79–91, Santa Catarina, 2022. DOI: 10.33362/visao.

CRAWFORD, Neil; BUCHANAN, David; JOBES, Richard. **Workplace bullying and employee well-being**. Workplace Stress Review, v. 12, n. 3, p. 45-62, 2010.

CRESWELL, John W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.

CRESWELL, John, W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, Porto Alegre. 2ª edição. 2010. Tradução: Magda Lopes. Título Original: Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. **O ator e o sistema: As restrições da ação coletiva**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

CUNHA, Lílíana; SILVA, Daniel Castro; BARROS, Ana Correia de Maggioli. **New Models of Work Organization in an Industry 4.0 Enterprise - Evolution of the Form of Work.** European Research Studies Journal, XXIV, Issue 3, 2021. DOI:[10.35808/ersj/2407](https://doi.org/10.35808/ersj/2407)

CUNHA, Luis Felipe Lira da; VIEIRA, Fernando de Oliveira; OLIVEIRA, Lorena Esteves de. **Assédio Moral no trabalho:** uma análise das causas e consequências do fenômeno de acordo com artigos indexados na base CAPES e no site ABET entre 2009 e 2019. Revista EAS - Estudos de Administração e Sociedade. vol 6, n.1, Niterói – RJ, 2021.

DANTAS, Eder Samuel Oliveira. **Aspectos teórico-metodológicos em pesquisa qualitativa em saúde.** Resenhas book reviews. Rio Grande do Norte. p. 1589-1590, 2022. DOI: 10.1590/1413-81232023285.15862022.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça:** O Assédio Moral no Trabalho. 4ª edição. Ed. FGV, 1998.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** Estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 2007.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho:** Estudo de Psicopatologia do Trabalho (5ª ed.). São Paulo: Cortez, 2004.

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação.** Revista Produção. Paris. França. V.14, n.3. p. 27-34, 2004.

DEJOURS, Christophe; DERANTY, Jean-Philippe. **The Centrality of Work. Critical Horizons,** 11(2), 167-180. 2010.

DESMOND, Matthew; ANDERSON, Elijah; SHARP, Mark. **Sociology of Work and Organizations.** New York: Routledge, 2016.

DEY, Ian. Qualitative Data Analysis: **A User-Friendly Guide for Social Scientists.** London: Routledge, 1993.

DIEZ-CONSECO, Francisco; TOYAMA, Maurício; HIDALGO-PADILHA, Lílíana; PÁSSARO, Victoria J. **Revisão sistemática de políticas e intervenções para prevenir o assédio sexual no local de trabalho, a fim de prevenir a depressão.** Internacional J. Meio Ambiente. Res. Saúde Pública. v.19. ed. 20, 2022. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013278>

DOLTO, Françoise. **A Imagem do Corpo.** São Paulo: Martins Fontes, 1984.

DONALDSON, Devan Ray; KOEPKE, Joshua Wolfgang. **Um estudo de grupos focais sobre compartilhamento de dados e gerenciamento de dados de pesquisa.** Scientific Data, 2022. doi: 10.1038/s41597-022-01428-w.

DORES, Fabiola Gaspar. **A memória como método de pesquisa.** 2007.

DORES, Maria do Rosário. **O Corpo e a Dor:** Uma Leitura Psicanalítica. Lisboa: Gradiva, 2007.

DUARTE, Maria de Lourdes Custódio; GLANZNER, Cecília Helena, BAGATINI, Mariana Mattia Correa; SILVA, Daniela Giotti da; MATTOS, Larissa Gomes de. **Prazer e sofrimento no trabalho dos enfermeiros da unidade de internação oncopediátrica:** pesquisa qualitativa. Revista Brasileira De Enfermagem. v.74. Rio Grande do Sul, 2021. <http://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0735>.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. **Through the Labyrinth:** The Truth About How Women Become Leaders. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Håkon; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. **Bullying and Harassment in the Workplace:** Developments in Theory, Research, and Practice. CRC Press, 2010.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. **Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice.** 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2020.

FALQUET, Jacques . **Críticas e Alternativas ao Capitalismo:** A Nova Divisão Sexual e Internacional do Trabalho. Boitempo. São Paulo: SP. 2016.

FANG, Yuan; WEN, Junjun; SU, Zhongyan; CAI, Jimin; CHEN, Zhiyan. **Mental health and its influencing factors of maintenance hemodialysis patients:** a semi-structured interview study. BMC Psychology. Beijing, China, 2023. doi: 10.1186/s40359-023-01109-2.

FERREIRA, Ana Paula; SANTOS, Luiza Fernandes; OLIVEIRA, Tânia Cristina. **Dinâmicas de poder e a invisibilidade do assédio moral no trabalho.** Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 25(2), p. 45-61, 2023.

FERREIRA, Mário César; LEITE, José Vieira; MENDES, Ana Magnólia. **Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho.** 2009.

FERREIRA, Raquel Marques Carriço. **A experiência da audiência das telenovelas em Portugal:** Um modelo a partir da teoria fundamentada em dados. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal. 2010.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Celio Francisco. **Modelos de Gestão. Rio de Janeiro. Fundação** Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2006.

FESTINGER, Leon. **A Theory of Cognitive Dissonance.** Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.

FLECK, Ana Lítilha; FLACH, Rosiane Oswald. **Assédio moral nas micros e pequenas empresas:** uma verdade que não aparece. 2020. doi: 10.33362/VISAO.V9I1.2135.

FONSECA, Keila Araújo de Castro. **O clima organizacional e as doenças ocupacionais de servidores públicos.** Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional) – Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Educação, Santarém, 94f, 2019.

FONTANELLA, B. J. B., RICAS, J., TURATO, E. R. (2008). **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas.** Revista de Saúde Pública, 42(1), 2008. p. 26.

FORMIGA, Nilton Soares; FRANCO, Juliana Bianca Maia; OLIVEIRA, Heitor César Costa.; AZEVEDO, Ismael de Mendonça.; MATOS, Luana Araújo; PEREIRA, Tarciara, Magley da Fonseca; SILVA, Fabio da. **Predição de transtorno emocional em trabalhadores a partir de apoio organizacional e assédio moral no local de trabalho.** Revista: Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento. v. 7. São Paulo, 2021.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir:** História da Violência nas Prisões. Petrópolis: Vozes, 1975.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho:** uma abordagem psicossomática. Ed. Atlas. São Paulo. 4.ed, 2005.

FREIRE, Antônio; SANT'ANNA, Ana. **Dinâmicas de Poder e Assédio Moral nas Organizações Brasileiras**. São Paulo: Vozes, 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Paz e Terra, 1970.

FREUD, Sigmund. **Além do Princípio do Prazer**. Imago, 1920.

GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em Ciências sociais e humanas**. Líber Livro. Brasília, 2005.

GAULEJAC, Vincent de. **O Custo Humano da Gestão**: Por que as empresas adoecem seus empregados? Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 2008.

GERÊNCIA DE PRODUÇÃO E INFORMAÇÃO EM SAÚDE. **Perfil do absenteísmo-doença dos servidores públicos estatutários do Governo do Distrito Federal** – anos, 2020, 2021, 2022. Subsecretaria de Segurança e Saúde do Servidor. Brasília, 2023. Processo SEI: 04033-00024343/2023-56.

GHILARDI, Hilariane Teixeira; HECKKOOL, Solange Lúcia. **Assédio moral no ambiente de trabalho**: Riscos à saúde do trabalhador. Revista Eletrônica de Iniciação Científica. Itajaí, 2013. Disponível em: www.univali.br/ricc - ISSN 2236-5044.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. Editora Atlas. São Paulo, 4.ed. 2002.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The Discovery of Grounded Theory**: Strategies for Qualitative Research. Aldine Transaction, 1967.

GLASER, Barney. **Theoretical Sensitivity: An Introduction**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.

GOFFMAN, Erving. *Estigma*: **Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Rio de Janeiro: LTC, 1963.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**: Notas Sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada. Rio de Janeiro: LTC, 1963.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence**: Why It Can Matter More Than IQ (25th Anniversary Edition). New York: Bantam Books, 2020.

GOMES, Isabela Nascimento; RODRIGUES, Yasmim Ferreira; HECKMANN-ALECRIM Priscila., HECKMANN, Maria Isabel Ovellar.

Análise do padrão de herança em diagnósticos médicos em casos de adoecimento decorrentes de assédio moral. Revista HUGV. Manaus. v. 21, 2022.

GOMES, Luciene Ferreira Gomides; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **O assédio moral no contexto universitário: o caso de uma IFES em Minas Gerais.** Cad. psicol. soc. trab. vol.22, n.1, p. 1-14. Minas Gerais, 2019. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i1p1-14>.

GOMES, Mariana; OLIVEIRA, João; SILVA, Luciana. **Teletrabalho e saúde mental:** Um estudo sobre a pandemia de COVID-19. Revista de Psicologia Ocupacional, 18(3), 45-58, 2022.

GOOS, Maarten; ARNTZ, Melanie; ZIERAHN, Ulrich; GREGORY, Terry; GÓMEZ, Stephanie Carretero; VÁZQUES, Ignacio Gonzáles; JONKERS, Koen. **The impact of Technological innovation on the Future of Work.** European Commission. Seville, 2019.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere: cadernos 10 e 11 – Maquiavel, notas sobre o estado e a política.** Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GRONE, Peter David. **Workplace Bullying and Organizational Response:** Dynamics of Neglect and Denial. Journal of Occupational Psychology, 45(3), p. 278-295, 2016.

GROSSI, Yonne de Souza; FERREIRA, Amauri Carlos. **Razão narrativa:** significado e memória. *História Oral*, 2009. doi: 10.51880/HO.V4I0.33.

GROSSI, Yonne; PEREIRA, Antonio. **A memória e suas dinâmicas:** entre o individual e o coletivo. Editora Contexto, 2005.

GROTO-DE-SOUZA, Jenifer; POHL Hildegard Hedwig; AGUIAR-RIBEIRO Deryck. **O assédio moral como fonte de danos psicológicos aos trabalhadores.** Revista Brasileira de Medicina do Trabalho. v. 20, p. 670-675. Rio Grande do Sul, 2022.

GUEST, Greg; BUNCE, Ann; JOHNSON, Laura. **Quantas entrevistas são suficientes?** Um experimento com saturação de dados e variabilidade. *Field Methods*, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. **Work Redesign.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.

HANSON, Linda L, Magnusson; PENTTI, Jaana; NORDENTOFT, Mads; XU, Tianwei; RUGULIES, Reiner; MADSEN, Ida E. H.; CONWAY, Paul Maurice; WESTERLUND, Hugo; VAHTERA, Jussi; EVARISTI, Jenni; BATTY, G. David; KIVIMAKI, Mika. **Association of workplace violence and bullying with later suicide risk: a multicohort study and meta-analysis of published data**. Lancet Public Health, v.8, p. 494 - 503. Stockholm, 2023.

HARMON-JONES, Eddie; MILLS, Judson. **Cognitive Dissonance: Reexamining a Pivotal Theory in Psychology**. Washington, DC: American Psychological Association, 2019.

HARVEY, Samuel B.; JOYCE, Simon; TAN, Lyndall; JOHNSON, Alex; NGUYEN, Helen; MODINI, Matthew; GROTH, Markus. **Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature**. Australian & New Zealand Journal of Psychiatry, v. 51, n. 8, p. 670-682, 2017.

HERMAN, Judith. **Trauma and Recovery: The Aftermath of Violence—From Domestic Abuse to Political Terror**. New York: Basic Books, 1992.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio Moral: **A violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A Violência Perversa no Cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **O Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. São Paulo: SP. 2016.

HIRIGOYEN, M-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução: Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HOEL, Hakon; COOPER, Cary L. **Destructive conflict and bullying at work**. Manchester School of Management, 2000.

HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. **Workplace bullying and stress**. Occupational Health Psychology, v. 5, p. 93-121, 2002.

HONNET, Axel. **Recognition or Redistribution?** A Philosophical Exchange. London: Verso, 2014.

JESUS, Alan Barbosa de; OLANDA, Débora Evely da Silva; PEDRO, Fabian Michele de Araújo; FERNANDES, Marcelo Barros de Valmoré; SALES, Maria Gabriella Lacerda; SILVA, Maria Beatriz de Andrade;

SALUSTINO, Maria Carolina. **Assédio Moral no âmbito da atenção básica:** implicações sobre a qualidade de vida dos profissionais da saúde. Health e Society. v.03, nº01. 2023.

JOHNSON, Karen; PARK, Helen. **Psychosomatic Responses in Organizational Contexts:** A Call for Ethical Interventions. Journal of Occupational Psychology, 59(3), p. 201-220, 2022.

JOSHEVSKA, Majda. (2023). **Grupos focais e o 'pesquisador interno'; conversas difíceis e complexidades intersetoriais.** In: Conversas difíceis. Um diálogo feminista. Ed. Routledge, Londres, 2023. doi: 10.4324/9781003088417-21.

JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo.** Petrópolis: Vozes, 1960.

KENDALL, Jennifer. **Axial Coding and the Grounded Theory Controversy.** Western Journal of Nursing Research, v. 21, n. 6, p. 743-757, 1999.

LE GUILLANT, Louis. **O trabalho e a fadiga.** In Maria Elizabeth Antunes Lima (org). Escritos de Louis le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho. Petrópolis. Rio de Janeiro, p. 218-241, 2006.

LELO, Thales Vilela. **A naturalização do assédio moral no jornalismo digital.** Revista Media e Jornalismo. vol.21, nº 38. São Paulo. 2021. doi: 10.14195/2183-5462_38_10.

LÉNÉ, Alexandre. **Bullying, saúde mental e absenteísmo: uma abordagem de mediação moderada.** HRM baseada em evidências. Emerald Group Publishing Limited. vol. 12(1), p. 45-70. 2023.

LEONARDO, Lucas; KRAHENBÜHL, Tathyane; SCAGLIA, Alcides José. **Validação e confiabilidade metodológica na pesquisa qualitativa:** aplicações a um estudo em pedagogia do esporte: aplicaciones a un estudio en pedagogía del deporte. Motrivivência, Santa Catarina. v. 35, n. 66, p. 1-22, 2023. DOI: 10.5007/2175-8042.2023.e94050.

LEYMANN, Heinz. **Mobbing and psychological terror at workplaces.** Violence and Victims, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1996.

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

LEŻNICKA, Małgorzata; ZIELIŃSKA-WIĘCZKOWSKA, Halina. **Violence in the workplace.** The occurrence of the phenomenon in relation to health care workers. *Psychiatria Polska*. v.14:1, p. 1-12. Polish, 2022. doi: 10.12740/pp/onlinefirst/152775.

LIMA, Israel Coutinho Sampaio; JUNIOR, Antonio Rodrigues Ferreira; GALIZA, Dayse Djanira Furtado de; SAMPAIO, José Jackson Coelho; BRANDÃO, Iolanda Bezerra dos Santos. **Assédio moral laboral: planejamento estratégico para a ruptura do ciclo de violência a partir da enfermagem do trabalho.** Revista eletrônica, Enfermería Actual de Costa Rica. n° 41. Ceará, 2021.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática.** 7. Ed. São Paulo: Pioneira, 1991. 176p.

LODI, José. Assédio Moral: **A Violência Invisível no Trabalho.** Cortez Editora, 2001.

LUHMANN, Niklas. **Social systems.** Tradução de John Bednarz Jr. e Dirk Baecker. Stanford: Stanford University Press, 1995.

LUHMANN, Niklas. **Social systems.** Tradução de John Bednarz Jr. e Dirk Baecker. Stanford: Stanford University Press, 1995.

LUND, Francie; NAIDOO, Rajen. **The changed world of work.** New solutions: a journal of environmental and occupational. vol. 26(2), p.145-154. Los Angeles, 2016.

LUTGEN-SANDVIK, Pamela. **Intensive remedial identity work:** Responses to workplace bullying trauma. *Organization*, v. 15, n. 1, p. 97-119, 2008.

MACALPIN, Ngina; ELAIHO, Cordélia; KHAN, Farrah; CRUCETA, Cristina; GOYTIA, Crispin; VANGEEPURAM, Nita. **Use of Focus Groups to Inform a New Community-Based Youth Diabetes Prevention Program.** *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Suíça. doi: 10.3390/ijerph19159655.

MAIRINK-REIS, Ana Paula Alonso. **A prática sexual de mulheres jovens com câncer de mama.** Tese de doutorado apresentada à escola de enfermagem de Ribeirão Preto/USP. Ribeirão Preto, SP. 2019. 149p.

MARTINS, Denise Cristina dos Santos. **Trabalho Masculino, Trabalho Feminino:** Representações Sociais e Assédio Moral. 2005.

MARTINS, José Clerton de Oliveira; ARAÚJO, Lisieux de; NASCIMENTO, Dário Gomes do. **Assédio moral:** uma prática perversa no ambiente de trabalho. *Revista de Humanidades*, 2008. doi: 10.5020/23180714.2009.24.1.

MARTINS, Maria; GUIMARÃES, Ana Paula Dias; SILVA, Helian Oliveira Jandira Maciel da; BATISTA, Fátima Myrcea Teixeira; CARVALHO, Gabrielle da Silva; ALMEIDA, Joelson dos Santos; ALVES, Déborah Cristina Silva Queiroz; JORGE, Maria Salete Bessa; FERREIRA, Diego da Silva. **Ambientes organizacionais opressivos e suas implicações para a saúde do trabalhador.** *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 33, p. 112-121, 2008.

MARTY, Pierre; DE M'UZAN, Michel; DAVID, Christian. **A Psicossomática de Hoje.** São Paulo: Martins Fontes, 1963.

MARTY, Pierre; DE M'UZAN, Michel; DAVID, Christian. **A Psicossomática de Hoje.** São Paulo: Martins Fontes, 1963.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. **The measurement of experienced burnout.** *Journal of Occupational Behaviour*, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan. **The Burnout Syndrome in the Workplace.** Palo Alto: Academic Press, 1981.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **Burnout at Work: A Psychological Perspective.** London: Psychology Press, 2016.

MCDUGALL, Joyce. **Teatros do Corpo:** o psicossoma em psicanálise. Editora: WMF Martins Fontes. 3ª Edição. 2013.

MCDUGALL, Joyce. **Teatros do Corpo:** Um Estudo Psicanalítico dos Transtornos Psicossomáticos. Rio de Janeiro: Imago, 1989.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da Percepção.** São Paulo: Martins Fontes, 1945.

METELSKI, Fernanda Karla; SANTOS, José Luís Guedes dos; CECHINEL-PEITER, Caroline; FABRIZIO, Greici Capellari; SCHMITT, Márcia Danieli; HEILEMANN, MarySue. **Teoria Fundamentada Construtivista: características e aspectos operacionais para a pesquisa em enfermagem.** *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. São Paulo, 2021.

MILLS, Jane; BONNER, Ann; FRANCIS, Karen. **Adopting a Constructivist Approach to Grounded Theory:** Implications for Research Design. International Journal of Nursing Practice, v. 12, n. 1, p. 8-13, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social:** Teoria, método e criatividade. Vozes, Petrópolis. 29.ed., 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2008.

MIRANDA, Jorge. **Cuidar do Ser:** Reflexões sobre Corpo e Psique. São Paulo: Vozes, 2000.

MIRANDA, Priscila Oliveira de; VASCONCELOS, Suleima Pedroza. **Transtornos mentais e comportamentais e absenteísmo-doença em servidores públicos federais.** Revista Brasileira Medicina e Trabalho. vol. 20(4), p. 599-607, São Paulo, 2022. DOI:10.47626/1679-4435-2022-800:599-607

MOHAJAN, Devajit; MOHAJAN, Haradhan. **Procedimentos de redação de memorandos na metodologia de pesquisa da teoria fundamentada.** 2022. doi: 10.56397/sssh.2022.11.02.

MONTEIRO, Daniele Teixeira Tavares. **E quando o salário é alto?** Um estudo sobre o sofrimento e o adoecimento do servidor efetivo de uma organização pública do Estado de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Brasília. Belo Horizonte, 2013.

MONTEIRO, Juliana Mendes. **Trabalho e adoecimento:** Impactos da precarização nas relações laborais. Revista Brasileira de Sociologia do Trabalho, 25(2), 89-112, 2013.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Viera. **O trabalho e seus sentidos.** Revista Psicologia e Sociedade. São Paulo. vol.19. edição especial 1. p. 47-56, 2007.

MOUSTAKAS, Clark. **Métodos qualitativos:** estudos fenomenológicos. São Paulo: Editora Vozes, 1994.

NERHUS, Loren. **Automation and the Labor Force.** Major Themes in Economics. vol.16. p. 65-79. Iowa. 2014.

NEVES, Robson da Fonseca; MARTINIANO, Claudia Santos; BRITO, Geraldo Eduardo Guedes; LIMA, Mônica Angelim Gomes. **Concepções e práticas sobre a saúde do trabalhador para profissionais do núcleo ampliado de saúde da família e atenção básica.** Interface, comunicação, saúde, educação. v.27. Botucatu, 2023.

NIEDHAMMER, Isabelle; SULTAN-TAIEB, Hélène; PAI-THIRION, Agnès; CHASTANG, Jean François. **Atualização das frações de doenças cardiovasculares e perturbações mentais atribuíveis a fatores psicossociais do trabalho na Europa.** Int Arch Occup Environ Health. v. 95, p. 233–247, 2022. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01737-4>.

NONNIS, Magdalena; ORRÙ, Maurizio; BALASINI, Davide. **Toxic Work Environments and Organizational Dynamics.** Workplace Studies Journal, v. 12, p. 45-62, 2010.

NONNIS, Marcelo; CUCCU, Stefania; PORCU, S. **Hostile behaviors in the workplace: consequences** and reactions of the victims. 2010. *doi: 10.1057/9780230281851_9*.

NUNES, Luciene Alves. **O assédio moral no serviço público.** Jornal do Stremg. Belo Horizonte. ed.III. p. 4-5, 2016.

OLETO, Alice de Freitas; GUERRA, Diego de Sousa; PALHARES, José Vitor; PAIVA, Kely César Martins de. **O papel da resiliência na construção do significado do trabalho para jovens brasileiros vítimas de assédio moral.**

OLETO, Alice. **O assédio moral e o setor público.** Revista: Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. João Pessoa. 2ª Ed. revisada e ampliada., 2021.

OLIVEIRA, Camilla Oliveira; PORTO, Géssica Gonçalves; SANTOS, Silvânia Paiva dos; ROCHA, Rodrigo Marques Batista da; SOUZA, Lucas Faustino de; BRITO, Alcina Mendes; MAGALHÃES, Paloma Gomes de Araújo; MARIA, Emmilly Lucciane Alves; RIBEIRO, Anáira Gisser de Sousa; OLIVEIRA, Émile Lílian Pereira de Oliveira; SOARES, Davidson Gonçalves; SILVA, Marcia Oliveira da; DIAS, Leydiane Martins Souza; MAGALHÃES, Weslane Almeida Cavalcanti. **Violência verbal, psicológica e assédio moral no trabalho contra os profissionais de enfermagem.** Estudos Interdisciplinares em Ciência da Saúde. v.11. 2023. <https://www.periodicojs.com.br/index.php/easn/article/view/1059>.

OLIVEIRA, Clarice; GUEDES, Mário. **O Assédio Moral no Trabalho e o Processo de Vitimização:** Da Vítima ao Agressor. *Revista Psicologia e Saúde*, v. 10, n. 2, p. 35-48, 2015.

OLIVEIRA, Ivan de; VENÂNCIO, Venilma Freire. **As contribuições de autores sobre assédio moral nas organizações públicas.** *Revista Magistro*. Rio de Janeiro, 2012. ISSN: 2178-7956. www.unigranrio.br.

OLIVEIRA, Maria Silva; PEREIRA, Lucas Costa. **Assédio moral e violência psicológica no ambiente corporativo.** *Psicologia e Sociedade*, 33(4), p. 112-129, 2021.

OLIVEIRA, Paulo Eduardo Vieira de. **Assédio Moral no trabalho: caracterização e consequências.** Editora LTr, São Paulo, 2013.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, OIT. **Convenção nº 190: Definindo** violência e assédio no mundo do trabalho. Ilo.org. Geneva, 2022. www.ilo.org/ged

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *World Mental Health Report*. Geneva: World Health Organization, 2022.

ORGANIZATION, World Health. **World mental health report: transforming mental health for all.** Geneva, 2022. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>. ISBN 978-92-4-004933-8. Acesso em 10 de março de 2024.

OZOUF, Lucie. **Les violences ordinaires au travail.** Paris: Éditions du Seuil, 2016.

PARKER, Martin; THOMAS, Rebecca. **Workplace Resistance:** The Role of Emotional and Physical Responses in Organizational Change. *Organizational Studies Quarterly*, 38(4), p. 345-367, 2021.

PEREIRA, Camila Cipola. **O assédio moral no ambiente de trabalho.** Encontro de iniciação científica. *Jornal open system*. São Paulo. v. 6, n. 6, 2010. ISSN 21-76-8498.

PÉREZ, Jessica Bayón; FALÓTICO, Andrés Jerónimo Arenas. **Various perspectives of labor and human resources challenges and changes due to automation and artificial intelligence.** *International Scientific Journal*. p.106 a 118. Spain. 2019.

PIZARRO, José Matamala. **Body and silence in the moral harassment at workplace: a reflection from the work clinic.** *Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica*. v.24. Rio de Janeiro, 2021.

POPP, Andrea; HALL, Caitlyn; YILMAZ, Yeliz. **Practical recommendations on how to combat discriminatory work environments in the geosciences.** 2021. doi: 10.5194/EGUSPHERE-EGU21-7414.

PRIESEMUTH, Manuela; SCHMINKE, Marshall. **Toxic work climates:** An integrative review and development of a new construct and theoretical framework. *Journal of Applied Psychology*, 2024. doi: 10.1037/apl0001188.

QUINE, Lyn. **Workplace bullying in NHS Community trust:** staff questionnaire survey. *British Medical Journal*. Reino Unido. v.318, p. 228-232,1999.

RANGEL, Fabiana Bittencourt; GODOI, Christiane Kleinübing. **Sintomas psicossomáticos e a organização do trabalho.** *Revista Bras. Gestão de Negócios*. São Paulo. v. 11, nº 33, p. 404-422, 2009.

RAYNER, Charlotte; KEASHLY, Loreleigh. **Bullying at work:** Perspectives from Britain and North America. In: FOX, Suzy; SPECTOR, Paul (Eds.). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association, 2005. p. 271-296.

RECOMENDAÇÃO, 206. **Recomendação sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho.** 108ª sessão da Comissão Internacional do Trabalho. Genebra, 2019. Fonte: CO-Jakarta.

RIDGEWAY, Cecilia L. *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World.* New York: Oxford University Press, 2011.

ROQUE Alexandra Lima; PIMENTA, Silvia Maria; RIBEIRO, Rita; BRANQUINHO, Ana Júlia da Fonseca Mendes Eiras; VALENTE, Teresa Martinho; PEREA, Elvira, Rodriguez; FONNEGRA, Juan Carlos. **O impacto do home office na saúde do trabalhador.** *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*. vol. 20(4), p. 691-695. São Paulo, 2022. doi: 10.47626/1679-4435-2022-828.

ROSADO, Iana Vasconcelos Moreira; RUSSO, Gláucia Helena Araújo; MAIA, Eulália Maria Chaves. **Produzir saúde suscita adoecimento?** As

contradições do trabalho em hospitais públicos de urgência e emergência. *Ciência e Saúde Coletiva*. v. 20. Rio de Janeiro, 2015. doi: 10.1590/1413-812320152010.13202014.

ROSANDER, Michael; SALIN, Denise. **A hostile work climate and workplace bullying: reciprocal effects and gender differences**. *Employee Relations*. v. 45(7), p.46-61. 2023. doi: 10.1108/er-03-2022-0127.

ROSZIK-VOLOVIK, Xenia; BRANDÃO, Anna Paula; KOLLÁROVICS, Nóra; FARKAS, Bernadett Frida; FRANK-BOZÓKI, Eszter; HORVÁTH, Lili Olga; KALÓ, Zsuzsa; LUU, Lan, Anh, Nguyen; BALAZS, Judit. **Grupo de pesquisa como ajudantes devido à guerra na Ucrânia: experiências de grupos focais de mulheres pesquisadoras**. *Frente. Psiquiatria*. v.14. 2023. doi: 10.3389/fpsyt.2023.1139252.

ROUQUAYROL, Maria Zélia. **Epidemiologia e saúde**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Medsi, 1993.

ROWLANDS, Bruce. **Grounded Theorising Applied to IS Research - Developing a Coding Strategy**. *Australasian Journal of Information Systems*, 2005. doi: 10.3127/AJIS.V12I2.98.

SALIN, Denise. **Ways of explaining workplace bullying**: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, v. 56, n. 10, p. 1213-1232, 2003.

SANTOS, Maria P. **História e memória**: desafios de uma relação teórica. *OPIS*, v. 7, n. 9, 2007.

SANTOS, Renata. **O Poder e a Violência no Ambiente de Trabalho**: O Ciclo do Assédio Moral. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 18, n. 1, p. 22-40, 2018.

SARGISSON, R.; CORBITT, D. **Women in Management and the Development of Assertiveness**. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, pp. 523-543, 2004.

SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel, (org). **Cartilha Assédio Moral no Serviço Público**: resistência à violência no trabalho. Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, 2019.

SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. **Histórias marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho**. *Revista Psicologia & Sociedade*. Recife. Vol. 25(2), p. 430-439. 2013.

SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DO DISTRITO FEDERAL. **Informações sobre a Secretaria.** 2023. <https://www.sedes.df.gov.br/sedest/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. **Informações sobre a Secretaria.** 2023. <https://www.economia.df.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. **Informações sobre a Secretaria.** 2023. <https://www.educacao.df.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DE PROTEÇÃO DA ORDEM URBANÍSTICA DO DISTRITO FEDERAL. **Informações sobre a Secretaria.** 2023. <https://www.dflegal.df.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL. **Informações sobre a Secretaria.** 2023. Disponível em: <https://saude.df.gov.br/secretaria>. Acesso em: 23 nov. 2024.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 14. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SILVA, Claudia Osorio da; RAMMINGER, Tatiana. **O trabalho como operador de saúde.** Ciência Saúde Coletiva. v. 19. Rio de Janeiro, 2014. doi: 10.1590/1413-812320141912.15212013.

SILVA, Edi Branco da; BRIZOLLA, Maria Margarete; THESING, Nelson José. **Experiência do cliente: o focus group como instrumento de investigação.** Revista Valore. v.7. Rio de Janeiro, 2022. doi: 10.22408/rev702022669e-7029.

SILVA, João Miguel da; LOPES, Albino Anjos; ROMANA, Fernando Acabado. **Assédio Moral no Trabalho – O Caso Conceitual Português: Perseguição vs Intencionalidade.** Jornal de Ciência e Gestão de Serviços. v. 16, p. 280-292. Portugal, 2023.

SILVA, Leda Maria Messias da; TAKESHITA, Leticia Mayumi Almeida. **A estabilidade no serviço público como instrumento contra o assédio moral e a favor da moralidade nas relações de trabalho.** Revista Humus. Maranhão. vol.11, nº 31, 2021. ISSN 2236-4358.

SILVA, Maria Teresa; COSTA, Luiza Aparecida. **Assédio moral no trabalho e a saúde do trabalhador:** uma perspectiva psicossocial.

Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 22(2), p. 34-48, 2020.

SIPPIO, David. **The Toxic Bully Boss:** Echoes of American Slavocracy Tactics in Adverse Workplace Leadership Styles. *Journal of Leadership Studies*, 2023. doi: 10.1002/jls.21831.

SIRONI, **Françoise.** *Trauma e Memória.* São Paulo: Editora Escuta, 2015.

SMITH, James; KLEINMAN, Laura. **The Body at Work:** Understanding Physical and Emotional Labor in Modern Organizations. New York: Palgrave Macmillan, 2019.

SOARES, Angelo; OLIVEIRA, Juliana Andrade de. **Assédio moral no trabalho.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo. v.37 (126), p.195-202, 2012.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer.** Pesquisa e Debate em Educação. v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, Juiz de Fora: UFJ, 2020. ISSN 2237-9444. DOI:

SOUZA, Edvânia Ângela. **Assédio moral e reforma trabalhista:** entrevista com Margarida Barreto. Revista Kátal. v. 22, n. 3, p. 641-651. Florianópolis. 2019.

SOUZA, Emiliana Aparecida de; GOMES, Eliseudo Salvino. **A visão de homem em Frankl.** Revista Logos e Existência: revista da associação brasileira de logoterapia e análise existencial. Paraná. vol. 1, p. 50-57, 2012.

SOUZA, Greice Carmo de; PIMENTEL, Elizabeth Ferguson. **Meio ambiente do trabalho:** os impactos do assédio moral e a tutela jurídica do trabalhador através do ambiente de trabalho: impactos do bullying e proteção jurídica do trabalho. 2014.

SPRADLEY, James P. **The Ethnographic Interview.** New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979.

STEFAN, Paulus; SCHEIDEGGER, Alexander, RABENSTEINER, Jasmin, EGGGER, Thomas. **Psychosocial risks in the working environment:** Approaches to formative risk assessment. University of Applied Sciences. ScienceOpen Preprints. Switzerland, 2023. DOI: 10.14293/S2199-1006.1.

STRAUSS, A., CORBIN, J. **Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2. ed. London: SAGE Publications, 1998.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1990.

SY, Abou; KOKOU, Ekué Kafui; TINE, Jean Augustin Diegane; SY, Ndeye Amelie Makareme; DIALLO, Aissatou; SECK, Ibrahima; NDIAYNE, Mor; SHEIKH, Tawio Lateef; THIAM, Mamadou Habib. **Study of Descriptive Determinants of Moral Harassment at Work in a Factory in Senegal**. Health, v.12, p.106-117. 2020.

SZUSECKI, Tyler; THEGE konkoly Barna; STAUDER, Adrienne. **The prevalence and mental health correlates of exposure to offensive behaviours at work in Hungary: results of a national representative survey**. BMC Public Health. Hungary, 2023. doi: 10.1186/s12889-022-14920-0.

THORNBERG, Robert; CHARMAZ, Kathy. **Grounded Theory and Theoretical Coding**. In: FLICK, Uwe (Ed.). The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis, p. 153-169. London: SAGE Publications, 2014.

TIAN, Xiaoli; DENG, Yunxue. **Organizational Hierarchy, Deprived Masculinity, and Confrontational Practices Men Doing Women's Jobs in a Global Factory**. Journal of Contemporary Ethnography, 2017. doi: 10.1177/0891241615617810.

TRACY, Sarah J.; LUTGEN-SANDVIK, Pamela; ALBERTS, Jess K. **Nightmares, demons, and slaves: Exploring the painful metaphors of workplace bullying**. Management Communication Quarterly, v. 20, n. 2, p. 148-185, 2006.

URQUHART, Cathy. **Grounded Theory for Qualitative Research: A Practical Guide**. London: SAGE Publications, 2013.

VAN DER KOLK, Bessel. **The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma**. New York: Penguin Books, 2014.

VERKUIL, Bart, ATASAYI, Serpil, MOLENDIJK, Marc L. **Bullying no local de trabalho e saúde mental: uma meta-análise de dados transversais e longitudinais.** Ed. Sophie Courvoisier. Suíça, 2015. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0135225>.

VERSÍCULO, Júlio. **Assédio Mental no Local de Trabalho: Estamos Conscientes?** Revista Internacional de Pesquisa e Revisão. v. 9(4), p. 147-151. São Paulo, 2022.

WASSEL, Melissa D. (2009). **The Psychological Impact of Workplace Violence:** Understanding and Mitigating the Effects. Journal of Workplace Behavioral Health, 24(4), 415-432.

WHO. **"Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases."** Organização Mundial da Saúde. Disponível em: www.who.int, 2019.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa: do Início ao Fim.** Tradução: Dirceu da Silva e Daniel Bueno. Editora Penso, 2016.

ZAPF, Dieter; EINARSEN, Ståle. **Bullying in the workplace:** Recent trends in research and practice—An introduction. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 10, n. 4, p. 369-373, 2001.

ZEDLACHER, Eva; YANAGIDA, Takuya. **Preconceitos de gênero nas atribuições de culpa por maus-tratos no local de trabalho:** um experimento em vídeo sobre o efeito do gênero do perpetrador e do alvo. Frontiers in Psychology. v.14. Bruxelas. 2023. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1161735.

ZIMMERMANN, Margareth. **Corpo e Psique:** A Unidade na Diversidade Humana. Rio de Janeiro: Loyola, 2018.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO PARA AS ENTREVISTAS

Variável	Opção de Resposta
Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Faixa Etária	<input type="checkbox"/> menos de 20 anos <input type="checkbox"/> de 20 a 24 anos <input type="checkbox"/> de 25 a 29 anos <input type="checkbox"/> de 30 a 34 anos <input type="checkbox"/> de 35 a 39 anos <input type="checkbox"/> de 40 a 44 anos <input type="checkbox"/> de 45 a 49 anos <input type="checkbox"/> de 50 a 54 anos <input type="checkbox"/> de 55 a 60 anos <input type="checkbox"/> maior que 60 anos
Nível de escolaridade completo	<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação/ Tecnólogo <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-doutorado
Tempo de serviço público	<input type="checkbox"/> até 05 anos <input type="checkbox"/> de 05 a 10 <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos
Tempo de serviço no órgão que ocorreu o assédio moral?	Aberta
Tempo de duração da experiência de assédio moral?	Aberta

APÊNDICE 2 – DIRETRIZES/ESBOÇO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Apresentação do entrevistador, esclarecimento do objetivo da entrevista e do projeto de pesquisa.
2. Assegurar a confidencialidade e o anonimato das respostas.
3. Obter o consentimento para gravação da entrevista, explicando como e onde as informações serão usadas.
4. Seguir uma dinâmica livre na entrevista em que os grupos temáticos eram: ambiente de trabalho, experiência de assédio moral, adoecimento mental no trabalho.

ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título provisório da pesquisa: A relação entre o assédio moral e os transtornos mentais no trabalho nas Secretarias de Estado do Distrito Federal.

Pesquisadora responsável: Dilamar A. da Costa C. Dourado – (61) 99295-6694.

Orientador acadêmico da pesquisa: Prof. Dr. Milton Mendonça – (61) 98207-9825.

Instituição de ensino superior ao qual a pesquisa se vincula: Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) | Programa de Pós-graduação em Administração Pública (61) 99862-8600

Nome do participante:

Data de nascimento:

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar voluntariamente da pesquisa provisoriamente intitulada “A relação entre o assédio moral e os transtornos mentais no trabalho nas Secretarias de Estado do Distrito Federal”, de responsabilidade da pesquisadora Dilamar Costa Dourado, sob orientação do Prof. Dr. Milton Mendonça. A pesquisa representa etapa fundamental para a conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), em Brasília/DF.

Leia cuidadosamente o que segue e não hesite em entrar em contato para esclarecer eventuais dúvidas. Caso esteja esclarecido(a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, favor assinar ao final deste documento, em duas vias, sendo que uma via deve permanecer consigo e a outra será entregue à pesquisadora responsável pela pesquisa, por e-mail e antes do grupo focal ou entrevista.

O objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre assédio moral no ambiente de trabalho e a incidência de transtorno mental entre os servidores das Secretarias de Estado do Distrito Federal.

Para atingir os objetivos da pesquisa, é essencial formar um grupo focal para debater a temática proposta e conduzir entrevistas semiestruturadas. Essas entrevistas têm como objetivo aprofundar na experiência do assédio moral no ambiente de trabalho e como ele pode levar ao desenvolvimento de transtornos mentais.

A participação nesta pesquisa, via grupo focal ou entrevista semiestruturada, será com base em um roteiro predeterminado no qual constam perguntas com o objetivo de colher dados qualitativos, isto é, respostas baseadas em impressões e percepções dos(as) entrevistado(as) sobre a relação do assédio moral e os transtornos mentais no trabalho.

A pesquisa será realizada presencialmente, tanto o grupo focal quanto as entrevistas semiestruturadas, ambos com gravação em áudio. O grupo focal terá a duração de até 2h e as entrevistas respeitarão o tempo necessário para as respostas.

Rubrica do pesquisador: _____. Rubrica do participante:

Destaca-se que, do ponto de vista jurídico-legal, as Resoluções CNS 466/2012 (disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html) e 510/2016 (humanas e sociais, disponível em:

https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html), fornecem as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

A sua participação nesta pesquisa permitirá a coleta de relevantes dados sobre o assédio moral e o adoecimento mental no trabalho, de modo a possibilitar, a partir das respostas dadas, efetuar a perspectiva de cenário e a promoção de políticas de prevenção ao assédio.

Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação. No entanto, caso haja despesa comprovadamente decorrente desta participação, poderá o ressarcimento ser feito pela pesquisadora aos entrevistados.

Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando a sua privacidade, e, se desejarem, terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências.

Tal acesso será oportunizado antes, durante e depois da sua participação.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins acadêmicos e científicos desta pesquisa, sendo que os resultados poderão ser publicados em repositórios institucionais e periódicos científicos.

Em caso de dúvidas, gentileza entrar em contato com Dilamar Costa Dourado, pesquisadora responsável por este estudo, por meio do telefone: (61) 99295 6694.

Eu, _____, RG nº _____, declaro ter sido informado(a) e concordo em ser participante voluntário(a) da pesquisa acima descrita.

Brasília/DF, ____ de _____ de 2024.

Assinatura do participante

Rubrica do pesquisador: _____ Rubrica do participante: _____



idp

Bo
pro
cit
ref
Noss
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO