

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

Saulo Gilberto Araújo de Souza

**VIOLÊNCIAS E A GESTÃO PÚBLICA:
prevenção, intervenção, inação ou mecanismo de gestão?**

Belo Horizonte

2024

SAULO GILBERTO ARAÚJO DE SOUZA

**VIOLÊNCIAS E A GESTÃO PÚBLICA:
prevenção, intervenção, inação ou mecanismo de gestão?**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Temática: Gestão Pública e Sociedade

Belo Horizonte

2024

S729v

SOUZA, Saulo Gilberto Araújo de

Violências e a gestão pública: prevenção, intervenção, inação ou mecanismo de gestão?. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

163p.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Assédio moral. 2. Violência simbólica. 3. Violência interpessoal.
4. Serviço público. I. Saulo Gilberto Araújo de Souza. II. Centro
Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração.
III. Título.

CDD:352.2

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **SAULO GILBERTO ARAÚJO DE SOUZA**, Nº. 768. No dia 20 de agosto de 2024, às 15:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**VIOLÊNCIAS E A GESTÃO PÚBLICA: Prevenção, intervenção, inação ou mecanismo de gestão?**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 20 de agosto de 2024.

Documento assinado digitalmente
 **JEFFERSON RODRIGUES PEREIRA**
 Data: 21/08/2024 15:12:48-0300
 Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira
 Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **RENATO KOCH COLOMBY**
 Data: 21/08/2024 15:02:45-0300
 Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Renato Koch Colomby
 PPGSS/IFPR

Documento assinado digitalmente
 **MARINA DE ALMEIDA CRUZ**
 Data: 21/08/2024 15:25:32-0300
 Verifique em <https://validar.it.gov.br>

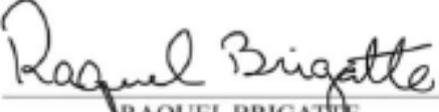
Prof^a. Dr^a. Marina de Almeida Cruz
 Centro Universitário Unihorizontes

Declaração de Revisão de Texto

DECLARAÇÃO DE REVISÃO GRAMATICAL

Declaro, para os devidos fins, que eu, Professora Raquel Brigatte, doutora em Estudos da Linguagem pela PUC-Rio, CPF 002656926-44, revisei, tendo em vista as normas vigentes da Língua Portuguesa, a dissertação do aluno Saulo Gilberto Araújo de Souza, intitulada "VIOLÊNCIAS E A GESTÃO PÚBLICA: prevenção, intervenção, inação ou mecanismo de gestão?", apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Unihorizontes.

Juiz de Fora, 07 de agosto de 2024.


RAQUEL BRIGATTE
Professora Doutora

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Francisco e Nivair (em memória), por me trazerem à vida e por sempre me estimularem a estudar. Às minhas irmãs Sarita e Stela, agradeço pelo carinho e por sempre me impulsionarem a buscar desenvolver minhas potencialidades. À minha esposa e parceira de vida Bárbara, minha profunda gratidão por acreditar em mim, por me apoiar na decisão de cursar o mestrado, pela paciência e resignação nos dias, noites e fins de semana que passei imerso nos estudos e por estar ao meu lado em todos os projetos de minha vida.

Agradeço a todos os docentes do curso de mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, que foram grandes inspirações acadêmicas e me estimularam a prosseguir nessa jornada. Em especial, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira, que foi e tem sido uma bússola, direcionando meus devaneios para os caminhos da ciência.

Gratidão aos envolvidos na concepção e consolidação do programa de formação continuada e desenvolvimento profissional dos servidores da educação – Trilhas de Futuro Educadores. Essa iniciativa foi essencial para viabilizar a realização do sonho de me tornar mestre.

Aos colegas de turma também manifesto minha gratidão pelas construções coletivas, pelo aprendizado mútuo e por terem trazido leveza a essa trajetória, com um equilíbrio perfeito entre bom humor e a seriedade que o mestrado exige.

RESUMO

Objetivo: investigar as manifestações e o enfrentamento das violências laborais (violência simbólica, assédio moral e violência interpessoal) em um órgão da administração pública direta do poder executivo brasileiro, analisando o impacto dessas violências no bem-estar dos servidores.

Teorias: foi utilizada a teoria de violências, abordando questões históricas e culturais que subsidiam a compreensão de formação da sociedade brasileira sob a lógica do desequilíbrio de poder e da violência. Também foi abordada a teoria da violência simbólica, entendida a imposição de valores e significados por um grupo dominante sobre um grupo dominado, de modo que estes aceitem e naturalizem essas estruturas de poder. Além disso, foi abordada a teoria do assédio moral, definida como atitudes hostis, frequentes e duradouras que visam humilhar e constranger a vítima no ambiente de trabalho. Também foi utilizada a teoria da violência interpessoal, cuja definição incrementa a do assédio moral, abarcando violências não intencionais e episódicas.

Método: trata-se de uma pesquisa social, descritiva e de abordagem qualitativa. Os sujeitos de pesquisa foram 20 servidores públicos, e a coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas. Foi transcrito um seminário sobre o tema, representando o posicionamento institucional do órgão. Os dados foram submetidos à Análise Crítica do Discurso.

Resultados: a pesquisa revelou que as violências laborais se manifestam no ambiente público de forma frequente, mas subnotificada. A descrença na efetividade dessas ferramentas contribui para a subnotificação dos casos. A maioria dos entrevistados relatou ter sofrido algum tipo de violência laboral, porém poucos denunciaram por medo de retaliação. As violências impactam a saúde mental e social dos trabalhadores e são utilizadas como ferramenta de gestão. O estudo destacou a falta de acolhimento adequado das denúncias, a ineficiência dos processos de apuração e a perpetuação de uma cultura de silenciamento e impunidade, evidenciando a necessidade de melhorias nas políticas de prevenção e intervenção contra essas violências no serviço público. A percepção dos entrevistados confronta o posicionamento institucional, que considera que o Órgão age de forma séria e comprometida no enfrentamento das violências laborais.

Contribuições teórico-metodológicas: esta pesquisa avança no campo das violências laborais no setor público brasileiro ao mapear e analisar a violência simbólica, o assédio moral e a violência interpessoal, revelando que essas práticas são historicamente enraizadas e usadas como ferramentas de gestão. Além disso, sugere redefinir o conceito de assédio moral para incluir toda violência psicológica, intencional ou não, repetida ou episódica, para melhor proteger as vítimas no ambiente de trabalho.

Contribuições pragmáticas e organizacionais: a pesquisa identifica a insuficiência e ineficácia dos mecanismos de denúncia e intervenção em casos de violência laboral no setor público. Recomenda redesenhar procedimentos de denúncia e garantir investigações imparciais. Propõe a criação de programas de suporte às vítimas, orientação aos denunciadores sobre a importância das provas, capacitação dos servidores e campanhas educativas para promover ambientes de trabalho respeitosos. Além disso, sugere treinamentos para líderes sobre comunicação assertiva, ética, gestão de conflitos e prevenção de violências laborais.

Contribuições sociais: as implicações sociais desta pesquisa abrangem a conscientização sobre a violência laboral no setor público e seus impactos negativos na saúde mental, bem-estar, produtividade e satisfação dos servidores. A pesquisa sugere práticas de gestão transparentes e equitativas, visando melhorar a dinâmica interna e a reputação externa das instituições, servindo como modelo para outras organizações e incentivando uma abordagem ética nas relações de trabalho, beneficiando toda a sociedade.

Palavras-chave: assédio moral, violência simbólica, violência interpessoal, serviço público.

ABSTRACT

Objective: This study aims to investigate the manifestations and coping mechanisms of workplace violence (symbolic violence, moral harassment, and interpersonal violence) in a direct administrative body of the Brazilian executive power, analyzing the impact of such violence on the well-being of civil servants.

Theories: The study utilized the theory of violence, addressing historical and cultural issues that support the understanding of the formation of Brazilian society under the logic of power imbalance and violence. Additionally, the theory of symbolic violence was addressed, understood as the imposition of values and meanings by a dominant group over a dominated group, such that the latter accepts and naturalizes these power structures. The theory of moral harassment, defined as frequent and enduring hostile attitudes aimed at humiliating and constraining the victim in the workplace, was also explored. Furthermore, the theory of interpersonal violence, which expands the definition of moral harassment by encompassing unintentional and episodic violence, was used.

Method: This is a social, descriptive, and qualitative research. The subjects of the study were 20 public servants, and data collection was carried out through semi-structured interviews. A seminar on the topic was transcribed, representing the institutional stance of the State. The data were subjected to Critical Discourse Analysis.

Results: The research revealed that workplace violence frequently manifests in the public environment but is underreported. Distrust in the effectiveness of reporting tools contributes to underreporting. Most interviewees reported experiencing some form of workplace violence, yet few reported it due to fear of retaliation. These forms of violence impact the mental and social health of workers and are used as management tools. The study highlighted the lack of adequate reception of complaints, the inefficiency of investigation processes, and the perpetuation of a culture of silence and impunity, underscoring the need for improvements in prevention and intervention policies against workplace violence in the public sector. The interviewees' perceptions contrast with the institutional stance, which considers that the State acts seriously and committedly in combating workplace violence.

Theoretical-methodological contributions: This research advances the field of workplace violence in the Brazilian public sector by mapping and analyzing symbolic violence, moral harassment, and interpersonal violence, revealing that these practices are historically rooted and used as management tools. Moreover, it suggests redefining the concept of moral harassment to include all psychological violence, whether intentional or not, repeated or episodic, to better protect victims in the workplace.

Practical and organizational contributions: The research identifies the insufficiency and ineffectiveness of reporting and intervention mechanisms in cases of workplace violence in the public sector. It recommends redesigning reporting procedures and ensuring impartial investigations. It also proposes creating support programs for victims, guiding complainants on the importance of evidence, continuous training for civil servants, and educational campaigns to promote respectful work environments. Additionally, it suggests training leaders on assertive communication, ethics, conflict management, and prevention of workplace violence.

Social Contributions: The social implications of this research encompass raising awareness about workplace violence in the public sector and its negative impacts on the mental health, well-being, productivity, and satisfaction of civil servants. The research suggests transparent and equitable management practices, aiming to improve internal dynamics and the external reputation of institutions, serving as a model for other organizations and encouraging an ethical approach to workplace relations, benefiting society.

Keywords: moral harassment, symbolic violence, interpersonal violence, public service.

RESUMEN

Objetivo: Investigar las manifestaciones y el enfrentamiento de las violencias laborales (violencia simbólica, acoso moral y violencia interpersonal) en un organismo de la administración pública directa del poder ejecutivo brasileño, analizando el impacto de estas violencias en el bienestar de los servidores.

Teorías: Se utilizó la teoría de violencias, abordando cuestiones históricas y culturales que subsidian la comprensión de la formación de la sociedad brasileña bajo la lógica del desequilibrio de poder y la violencia. También se abordó la teoría de la violencia simbólica, entendida como la imposición de valores y significados por un grupo dominante sobre un grupo dominado, de modo que éstos acepten y naturalicen estas estructuras de poder. Además, se abordó la teoría del acoso moral, definida como actitudes hostiles, frecuentes y duraderas que buscan humillar y constreñir a la víctima en el entorno laboral. También se utilizó la teoría de la violencia interpersonal, cuya definición incrementa la del acoso moral, abarcando violencias no intencionales y episódicas.

Método: Se trata de una investigación social, descriptiva y de enfoque cualitativo. Los sujetos de investigación fueron 20 servidores públicos y la recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas. Se transcribió un seminario sobre el tema, representando la posición institucional del Estado. Los datos fueron sometidos a Análisis Crítico del Discurso.

Resultados: Las violencias laborales se manifiestan frecuentemente en el ámbito público, pero subnotificadas. La falta de confianza en las herramientas contribuye a esta subnotificación. La mayoría de los entrevistados sufrió violencia laboral, pero pocos denunciaron por miedo a represalias. Estas violencias afectan la salud mental y social de los trabajadores y se usan como herramienta de gestión. El estudio destacó la inadecuada recepción de denuncias, la ineficiencia de la investigación y la perpetuación de una cultura de silencio e impunidad, evidenciando la necesidad de mejorar políticas de prevención e intervención. La percepción de los entrevistados contrasta con la posición institucional, que considera que el Estado actúa seriamente contra las violencias laborales.

Contribuciones teórico-metodológicas: Esta investigación avanza en el campo de las violencias laborales en el sector público brasileño al mapear y analizar la violencia simbólica, el acoso moral y la violencia interpersonal, revelando que estas prácticas están históricamente arraigadas y se utilizan como herramientas de gestión. Además, sugiere redefinir el concepto de acoso moral para incluir toda violencia psicológica, intencional o no, repetida o episódica, para proteger mejor a las víctimas en el entorno laboral.

Contribuciones pragmáticas y organizacionales: La investigación identifica la insuficiencia e ineficacia de los mecanismos de denuncia e intervención en casos de violencia laboral en el sector público. Recomendamos rediseñar los procedimientos de denuncia y garantizar investigaciones imparciales. También propone la creación de programas de apoyo a las víctimas, orientación a los denunciantes sobre la importancia de las pruebas, capacitación continua de los servidores y campañas educativas para promover entornos laborales respetuosos. Además, sugiere capacitaciones para líderes sobre comunicación asertiva, ética, gestión de conflictos y prevención de violencias laborales.

Contribuciones Sociales: Las implicaciones sociales de esta investigación abarcan la concienciación sobre la violencia laboral en el sector público y sus impactos negativos en la salud mental, el bienestar, la productividad y la satisfacción de los servidores. La investigación sugiere prácticas de gestión transparentes y equitativas, con el objetivo de mejorar la dinámica interna y la reputación externa de las instituciones, sirviendo como modelo para otras organizaciones e incentivando un enfoque ético en las relaciones laborales, beneficiando a toda la sociedad.

Palabras clave: acoso moral, violencia simbólica, violencia interpersonal, servicio público.

LISTA DE SIGLAS

- ACD – Análise Crítica do Discurso
- AMT – Assédio Moral no Trabalho
- ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
- CGE – Controladoria Geral do Estado
- CONSET – Conselho de Ética Pública
- GPR – Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
- LGBTQIAPN+ – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros, Queers, Intersexuais, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pansexuais/Polissexuais, Não binárias e mais
- LTS – Licença para Tratamento de Saúde
- OGE – Ouvidoria Geral do Estado
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OMS – Organização Mundial da Saúde
- PAD – Processo Administrativo Disciplinar
- RH – Recursos Humanos
- SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
- TAD – Termo de Ajustamento de Conduta
- TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

EPIÍGRAFE	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVO GERAL.....	19
1.1.1 <i>Objetivos Específicos</i>	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	19
1.3 ADEQUAÇÃO À LINHA DE PESQUISA	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 VIOLÊNCIAS.....	22
2.1.1 <i>Violência Simbólica</i>	28
2.1.2 <i>Assédio Moral no Trabalho</i>	32
2.1.2.1 <i>Possíveis causas e consequências do assédio moral no trabalho</i>	43
2.1.3 <i>Violência Interpessoal</i>	53
2.2 APROXIMAÇÕES E AFASTAMENTOS ENTRE ASSÉDIO MORAL, VIOLÊNCIA INTERPESSOAL E VIOLÊNCIA SIMBÓLICA.....	57
2.3 A VIOLÊNCIA ENQUANTO INSTRUMENTO DE GESTÃO	60
2.4 E NO SERVIÇO PÚBLICO?.....	63
2.4.1 <i>A estabilidade do servidor público</i>	68
2.5 MECANISMOS DE INTERVENÇÃO	71
3 PERCURSO METODOLÓGICO	74
3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	74
3.2 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO E SUJEITOS DE PESQUISA	76
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	77
3.4 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	78
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	80
4.1 ACOLHIMENTO E CONDUÇÃO DAS DENÚNCIAS.....	82
4.2 O ESTIGMA DO DENUNCIANTE E O SILENCIAMENTO.....	92
4.3 DA RECUSA À DENÚNCIA AO PLANO DE FUGA.....	98
4.4 O ENFRENTAMENTO DO PROBLEMA	104
4.5 A ATUAÇÃO DO ÓRGÃO SOB A ÓTICA DOS AGREDIDOS.....	113
4.6 OS EFEITOS DAS VIOLÊNCIAS LABORAIS, NA PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES	124
4.7 GESTÃO DAS SITUAÇÕES DE VIOLÊNCIA	134
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	150
5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	150

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE)..... 158**

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA 160

EPÍGRAFE

O início de minha trajetória como servidor público data de meados de junho de 2014. No decorrer desses 10 anos de trabalho na esfera pública, tive a oportunidade de atuar em diversas áreas e posições distintas, interagindo com profissionais com as mais diversas características. Nesse período, uma experiência marcou minha trajetória profissional: ser membro de uma comissão de conciliação que conduzia procedimentos relativos a denúncias de assédio moral no trabalho. Particpei de incontáveis oitivas individuais com denunciantes e denunciados, conduzi algumas audiências de conciliação e, desde então, minha curiosidade profissional sobre o fenômeno veio crescendo, assim como algumas inquietações.

Quando surgiu a oportunidade de cursar o Mestrado pelo programa Trilhas de Futuro Educadores, o que era curiosidade transmutou-se em ideia de problema de pesquisa. Meus primeiros contatos com as teorias acerca do tema instigaram ainda mais minha vontade de aprofundar nas questões concernentes ao assédio moral. No decurso das disciplinas, conheci as teorias de violência simbólica e violência interpessoal e um universo de possibilidades de estudo se descortinou à minha frente. A partir daí, uniram-se a curiosidade sobre o tema, que passou abarcar outras violências laborais, e a oportunidade de desenvolver uma pesquisa a esse respeito, com a esperança de que os achados tragam à luz questões relevantes e que a partir dos resultados da pesquisa surjam *insights* para o aprimoramento das políticas públicas que visam à extinção de quaisquer condutas violentas no ambiente de trabalho do serviço público.

1 INTRODUÇÃO

As relações humanas são permeadas por disputas de poder, sentimentos contraditórios e impulsos que podem culminar em violência (Minayo, 2006). A violência, do latim *violentia*, envolve o uso, intencional ou não, da força física ou do poder, real ou em ameaça, gerando danos à vítima (Bryant & Cox, 2002; Rivara *et al.*, 2019). É um fenômeno social complexo, com raízes históricas e culturais profundas (Barreto & Heloani, 2015) que se manifesta de formas variadas, desde violações explícitas de direitos até mecanismos sutis de opressão psicológica.

No Brasil, a violência nas relações interpessoais possui raízes antigas, desde o processo de colonização e o regime escravocrata, que estão na gênese da formação social brasileira (Minayo, 2006). Essa herança legou uma cultura de desigualdade e tolerância à violência perceptíveis em diversos aspectos dessa sociedade. Como reflexo disso, as organizações tendem a reproduzir e naturalizar tais padrões, por vezes utilizando a violência como instrumento de gestão, controle e poder (Nunes & Tolfo, 2013). Isso se traduz em ambientes laborais áridos, competitivos, que levam os trabalhadores ao limite (Schlindwein, 2019), com potencial deletério sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

O entendimento da presença histórica da violência na construção cultural do Brasil é um fator relevante para compreender a perpetuação da lógica de violência nas organizações, tendo em vista que a naturalização do desequilíbrio de poder e das diferenças sociais, subjacente à cultura nacional, contribui para que seja, por vezes, banalizada a violência nos mais diversos ambientes sociais, incluindo as relações de trabalho (Minayo, 2006; Paiva, 2019). Nesse diapasão, torna-se comum a formação de ambientes de trabalho hostis, nos quais quem ocupa posições de liderança instituída ou de poder socialmente construído tende a reproduzir os comportamentos violentos socialmente aceitos em direção àqueles que não se destacam no cenário social em questão.

Nesse contexto, diversas formas de violência vêm afetando os trabalhadores, deteriorando suas condições laborais e comprometendo seu bem-estar e saúde (Barreto & Heloani, 2015; Freitas *et al.*, 2008). Os ambientes de trabalho têm se tornado ambientes tensos, consubstanciados na lógica da violência, que vem se proliferando como uma verdadeira praga, afetando cada vez mais a saúde e a dignidade dos trabalhadores (Freitas *et al.*, 2008). Essa lógica violenta está tão arraigada na sociedade brasileira que algumas organizações se utilizam da violência como instrumento de gestão, sendo os discursos da competitividade e

produtividade a retórica argumentativa para tal postura (Nunes & Tolfo, 2013; Schlindwein, 2019).

A violência, entendida como uma expressão explícita do poder, funciona como um mecanismo de opressão favorecendo os que detêm a dominação. Nesse contexto, os trabalhadores, confrontados com a necessidade de garantir sua subsistência, encontram-se frequentemente subjugados a ambientes marcados por violência e estratégias de gestão que promovem a agressividade e a hiperprodutividade. Essa dinâmica realça a disparidade de poder, sublinhando como a violência pode ser instrumentalizada para manter e reforçar estruturas de dominação existentes, evidenciando um ciclo de opressão e resistência dentro do ambiente de trabalho (Arendt, 2022; Fonseca *et al.*, 2024). Entre as diversas formas de materialização da violência no ambiente laboral, neste estudo optou-se por centrar-se nas relações que envolvam a violência simbólica, o assédio moral e a violência interpessoal.

A violência simbólica envolve a imposição sutil de significados, visões de mundo e sistemas de dominação que são amplamente aceitos e legitimados na sociedade (Bourdieu, 1998). Ela opera de forma invisível e difusa para manter as estruturas de poder e desigualdade existentes, manifestando-se por meio da linguagem, comunicação não verbal e contexto, impondo significados sobre grupos ou classes de forma arbitrária, porém dissimulada (Rosa & Brito, 2009). A violência simbólica obscurece as verdadeiras causas dos problemas sociais, apresentando a dominação como natural e inevitável, o que despolariza as relações de poder e dificulta sua contestação (Bourdieu, 1998).

No trabalho, a violência simbólica pode assumir a forma de rituais de humilhação e linguagem gerencial desumanizante, especialmente quando direcionadas intencionalmente contra alvos específicos de forma prolongada (Mendonça *et al.*, 2018). Embora mais sutil e por isso menos perceptível, a violência simbólica gera efeitos profundos e duradouros, deteriorando identidades e subjetividades dos trabalhadores, o que sublinha a capacidade da violência simbólica de infiltrar-se nas camadas mais profundas do ser, alterando a percepção que os indivíduos têm de si mesmos e de seu valor dentro da organização.

O assédio moral no trabalho (AMT), por sua vez, tem sido tema recorrente nos estudos que abordam violências em ambientes corporativos e, embora seja tão antigo quanto o próprio trabalho, vem tendo maior desenvolvimento em pesquisas científicas a partir da década de 1980 (Karamanis & Batsi, 2019; Freitas, 2001; Valadão & Mendonça, 2015; Vasconcelos, 2015). As pesquisas têm abordado a temática sob diversas perspectivas e recortes, desde a definição do conceito e suas nuances até as ações profiláticas e remediadoras dessa prática, que possui potencial devastador, tanto em âmbito individual, causando danos psíquicos ao indivíduo e

reverberando seus efeitos em nível social, quanto organizacional, reduzindo a produtividade e favorecendo o absenteísmo (Freitas, 2001).

Trata-se de um fenômeno complexo, caracterizado como uma violência psicológica, sutil, que envolve comportamentos abusivos, repetitivos e prolongados contra um ou mais trabalhadores, com o objetivo de humilhar, intimidar ou excluir a vítima do ambiente laboral, desencadeando estresse psicossocial, sofrimento no trabalho e dano existencial (Freitas et. al, 2008; Frota, 2011; Hirigoyen, 2005; Leymann, 1990; Miranda *et al.*, 2022; Saleem *et al.*, 2020; Colomby *et al.*, 2024). Manifesta-se por meio de palavras, atitudes, olhares, mensagens, textos, deboches, isolamento e desqualificação da vítima (Hirigoyen, 2005, Karamanis & Batsi, 2019). Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), essa prática objetiva diminuir, vexar, isolar, humilhar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente os indivíduos afetados, deteriorando as condições de trabalho. Como consequência, coloca-se em risco a integridade pessoal e profissional das vítimas (Hoel *et al.*, 2001). Essa forma de violência psicológica, mais comum entre pessoas de posições hierárquicas assimétricas, pode resultar em sérias consequências para a saúde física e mental dos afetados, bem como para o desempenho e o clima organizacional das instituições (Miranda *et al.*, 2022).

Vale ressaltar que nem todo tipo de violência no ambiente de trabalho pode ser caracterizado como assédio moral no trabalho, cuja essência prescinde de intencionalidade, frequência e duração para caracterizar-se com clareza (Pinto & Paula, 2013). Em contraponto às limitações conceituais do AMT, a definição de violência interpessoal envolve atitudes hostis entre duas ou mais pessoas, podendo ser pontuais ou recorrentes, com danos à vítima, mesmo sem intenção clara (Pinto & Paula, 2013). Ao abranger situações com contornos pouco definidos até então, o conceito amplia o entendimento sobre violências no ambiente laboral. A violência interpessoal complementa o assédio moral, sendo outro tipo de agressão com graves consequências (Pinto & Paula, 2013). Sua análise mostra que todos podem cometer violência em certos contextos, independentemente de transtornos (Pinto, 2012). A violência interpessoal expande o foco das pesquisas sobre violência no ambiente laboral, incluindo atos não intencionais e episódicos com reflexos deletérios. Seu conceito reconhece a complexidade das relações humanas no trabalho, trazendo à tona zonas pouco exploradas dessa face da violência. Ao evidenciar essas nuances, a violência interpessoal amplia a compreensão sobre as múltiplas formas de agressão que afetam a subjetividade dos trabalhadores de modo direto ou sutil (Pinto & Paula, 2013).

A violência simbólica, o assédio moral e a violência interpessoal apresentam pontos de interseção que precisam ser compreendidos. De acordo com Pinto e Paula (2013), a violência

interpessoal pode se manifestar de forma episódica ou contínua, incluindo situações que poderiam ser caracterizadas como assédio moral. A violência simbólica, por sua vez, costuma ser mais sutil e velada, embora não menos danosa (Rosa & Brito, 2009). Muitas vezes, essas violências ocorrem de forma entrelaçada, sendo difícil dissociá-las completamente. A violência simbólica está presente em diversas situações de violência interpessoal e assédio moral, legitimando relações assimétricas de poder por meio de discursos e rituais naturalizados (Mendonça *et al.*, 2018). Já a violência interpessoal, por sua definição mais ampla, abrange desde atos pontuais de agressividade até situações prolongadas configuradas como assédio moral (Pinto & Paula, 2013). O assédio moral, por sua vez, demanda intencionalidade, frequência e duração na sua configuração (Karamanis & Batsi, 2019). Portanto, embora sejam conceitos distintos, esses diferentes tipos de violência psicológica no trabalho podem ocorrer de maneira imbricada, sendo importante analisá-los conjuntamente para ampliar a compreensão do fenômeno da violência laboral em toda a sua complexidade e extensão. É preciso ir além do assédio moral para compreendermos as formas de violência presentes no ambiente de trabalho (Pinto, 2012) e o lado mais nefasto das organizações (Freitas, 2001).

As violências no ambiente laboral são uma patologia social, cujas consequências geram sofrimento psicológico, psicossomático e social. Essas ações, rotineiras e muitas vezes ocultas, são perniciosas para a saúde psicológica e para a vida de quem sofre as agressões (Pinto & Paula, 2013). Entre as possíveis consequências para o indivíduo, destacam-se: a estigmatização e a privação de seus direitos, o desenvolvimento de enfermidades como depressão, transtorno de ansiedade e síndrome do pânico, o pedido de demissão, a aposentadoria precoce, dificuldades para se manter no trabalho e encontrar emprego, o dano existencial e, em casos extremos, o risco de suicídio (Leymann, 1990; Franco *et al.*, 2022; Frota, 2011; Karamanis & Batsi, 2019; Rivara *et al.*, 2019; Colomby *et al.*, 2024).

Tais consequências, além de prejudiciais para as vítimas, geram repercussões negativas para as organizações, tendo em vista que o descompromisso com o trabalho proveniente da violência sofrida tem potencial de comprometer negativamente os resultados individuais e, por conseguinte, organizacionais (Franco *et al.*, 2022; Petrescu & Manghiuc, 2020; Valadão & Mendonça, 2015). Não obstante as diversas perspectivas adotadas em torno das violências no ambiente de trabalho, um ponto convergente na literatura pesquisada é que se trata de práticas a serem extinguidas do ambiente laboral, e, para isso, faz-se necessário aprofundar os conhecimentos em torno da temática (Valadão & Mendonça, 2015).

Para fins deste estudo, a unidade de observação selecionada foi um órgão público da administração direta do poder executivo brasileiro. Os órgãos da administração pública direta,

indireta, autárquica e fundacional possuem o condão de exercer as funções do Estado, ou seja, prestar serviços públicos, promover o bem-estar social e garantir o cumprimento das leis (Pietro, 2019). Ao cumprir seus compromissos com a sociedade, a administração age cuidando para que a *res publica* atinja plenamente os objetivos para os quais existe. A existência dos órgãos públicos está inserida na dinâmica social sendo, portanto, um reflexo das demais organizações, do ponto de vista das interações humanas, não obstante haja normas próprias que regulamentam seu funcionamento de maneira peculiar. Nesse diapasão, sujeita-se a organização pública à mesma natureza de problemas relacionais, incluindo a possibilidade de prática de violências laborais em seu interior.

Considerando as violências que serão abordadas neste estudo, a legislação brasileira tem tratado o assédio moral, de forma mais enfática e sistemática, como um ato ilícito, e, tanto em âmbito da administração pública federal quanto estadual, há instrumentos normativos que disciplinam a matéria, estabelecendo caminhos para profilaxia e tratativa dos casos de prática do assédio moral no serviço público. No entanto, outros tipos de violência no ambiente laboral parecem estar sob o véu do obscurantismo, tanto no contexto laboral quanto no legislativo, tornando invisibilizadas as situações em que ocorrem e, por conseguinte, manifestando a indiferença em relação ao sofrimento causado aos indivíduos, que sofre consequências igualmente deletérias (Fonseca *et al.*, 2024; Gonçalves *et al.*, 2020; Pinto & Paula, 2013). Há menções generalistas e sem proposições preventivas ou interventivo-corretivas relevantes em instrumentos como o código de conduta ética do servidor público. O silenciamento das violências, que torna o outro invisível, talvez seja o lado mais nefasto e perverso (Scroferneker *et al.*, 2021).

Nesse sentido, destaca-se a existência da *Lei Complementar n.º 116*, de 10 de janeiro de 2011 (2011) que dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual. Em 2018, com o advento do *Decreto n.º 47.528*, de 11 de novembro de 2018 (2018), ficou regulamentada a *Lei Complementar n.º 116* (2011), estabelecendo a prevenção, a forma de acolhimento ao denunciante, o registro da denúncia, a conciliação, a apuração e a punição da prática do assédio moral. No entanto, há lacunas legislativas quanto à tratativa de casos de violência simbólica e violência interpessoal no âmbito do serviço público.

Mesmo no tocante ao assédio moral, cujo marco teórico é mais vasto e para o qual há regulamentos específicos, há uma subnotificação de casos formalmente caracterizados como assédio moral no órgão público pesquisado, que é de grande porte, com mais de 50 mil funcionários. Essa lacuna nos registros formais suscita questionamentos sobre os processos de identificação e tratamento dessas questões no ambiente organizacional, na esfera pública.

Diante do exposto, considerando as violências supramencionadas, no contexto da administração pública, surge a seguinte questão de pesquisa: **como as diversas formas de violências relativas ao trabalho manifestam-se, são enfrentadas e impactam o bem-estar dos servidores na esfera pública?**

1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar as manifestações e o enfrentamento das violências laborais (violência simbólica, assédio moral e violência interpessoal) em um órgão da administração pública direta do poder executivo brasileiro, analisando o impacto dessas violências no bem-estar dos servidores.

1.1.1 Objetivos Específicos

Investigar a ocorrência de violência simbólica, assédio moral e violência interpessoal em um órgão público do poder executivo, situado no Brasil, identificando as principais características e os contextos em que se manifestam.

Analisar de que maneira a administração pública direta tem agido diante de casos de violência simbólica, assédio moral e violência interpessoal ocorridos entre servidores públicos, no ambiente laboral.

Examinar a percepção dos servidores sobre a existência, o enfrentamento e o impacto das violências laborais em seu bem-estar, engajamento e desempenho profissional.

1.2 Justificativa

Objetivando conhecer o panorama de estudos existentes acerca da temática abordada nesta pesquisa, foi realizada uma busca na plataforma Periódicos CAPES utilizando as palavras-chave desta pesquisa, e foram encontrados 632 artigos apenas com o termo “assédio moral”. Percebe-se a vastidão de pesquisas sobre o tema, em um escopo mais amplo. Ao associar ao termo o descritor “violência simbólica”, o número de artigos foi reduzido a 14. Quando adicionado o termo “violência interpessoal”, o resultado é de apenas 1 artigo publicado, o qual serviu de referência para trabalharmos este último conceito em interface com o assédio moral. Adicionando “serviço público” ao “assédio moral”, temos um total de 24 estudos

publicados, cada qual em conjunturas e contextos específicos. Ao associar “assédio moral” AND “violência simbólica” AND “violência interpessoal” AND “serviço público”, não foi encontrado nenhum registro de publicação. Realizou-se uma busca na plataforma Spell.org, na qual a essência do resultado anterior se repetiu, com números distintos: “assédio moral”, 83 resultados; “assédio moral” AND “violência simbólica”, 1 resultado; “assédio moral” AND “violência simbólica” AND “violência interpessoal”, 1 resultado sendo o mesmo artigo da busca anterior; quando associados a “serviço público”, nenhum resultado. Tais resultados sugerem uma lacuna a ser trabalhada neste estudo, com potencial academicamente relevante que, ao concatenar conceitos importantes em um contexto específico, buscará trazer luz a um tema que pode acrescentar conhecimentos sistematizados ao campo de pesquisa.

Com base nos resultados acima elencados, nota-se a grande quantidade de pesquisas sobre o fenômeno do assédio moral, diferenciando-se das demais violências aqui trazidas. Depreende-se daí a importância de desenvolver mais estudos que transcendam as barreiras conceituais do assédio moral no trabalho e alcancem também os fenômenos da violência simbólica e interpessoal no serviço público, separadamente e em interlocução.

A justificativa desta pesquisa, do ponto de vista acadêmico, é a de enriquecer o conhecimento já produzido, direcionado ao contexto específico de uma instituição pública do poder executivo brasileiro, analisando criticamente a ação do poder público nos casos de violência laboral, o contexto subjacente à condução dos procedimentos e o impacto de tais violências no bem-estar dos trabalhadores. Embora o tema assédio moral no trabalho seja estudado há pelo menos três décadas, poucas são as referências acerca do processo de intervenção (Glina & Soboll, 2012). Essa escassez agrava-se quando se expande o foco para a violência simbólica e para a violência interpessoal. Conforme anteriormente mencionado, não foram encontrados estudos associando assédio moral, violência simbólica, violência interpessoal e serviço público nas plataformas pesquisadas. Isso demonstra que há espaço para contribuição acadêmica por meio dos resultados adiante analisados.

Do ponto de vista social, este estudo mostra-se relevante por tratar de questão que afeta a vida de milhares de servidores públicos, com reflexos em suas famílias e nos ambientes que frequentam, considerando que a violência no ambiente laboral pode repercutir em incontáveis outros aspectos da vida do sujeito vitimado (Pinto & Paula, 2013), com potencial de causar dano existencial (Frota, 2011; Colomby *et al.*, 2024). As lacunas encontradas na ação do Poder público frente às violências laborais viabilizam a identificação de possibilidades de melhorias e de implementação de políticas públicas de prevenção e intervenção, objetivando a extinção das violências laborais. Como consequência, o fomento à criação de ambientes de trabalho onde

as relações são pautadas pela harmonia poderá gerar bem-estar aos trabalhadores, resultando em maior engajamento e produtividade, possibilitando a prestação de serviços públicos mais efetiva. Isso demonstra a importância da pesquisa do ponto de vista organizacional. Para as organizações, a prática das violências laborais representa, entre outras coisas, alta rotatividade, absenteísmo, diminuição da qualidade e do ritmo de produção e dificuldade de permanência de bons profissionais (Silva *et al.*, 2018).

1.3 Adequação à linha de pesquisa

A presente pesquisa está contida na grande área Ciências Sociais Aplicadas, na área Administração, subárea Estudos Organizacionais/Gestão de Pessoas. Com base na Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), o objeto de pesquisa está catalogado na divisão GPR - Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, no tema Saúde e Adoecimento no Contexto do Trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o marco teórico que suporta a discussão ora proposta. Serão trabalhadas as definições de violência em sentido amplo, de violência simbólica, violência interpessoal e assédio moral, bem como sua inter-relação e interface entre o contexto individual, social e laboral, com foco para este último.

2.1 Violências

A violência é um fenômeno complexo que afeta profundamente as relações humanas e tem sido temática de estudos e reflexões em diferentes áreas do conhecimento, tais como a psicologia, a antropologia e a administração (Pereira *et al.*, 2018). De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021), a violência é o uso intencional da força física ou do poder, real ou em ameaça, contra si próprio, contra outra pessoa, contra um grupo ou uma comunidade, que resulte ou tenha grande possibilidade de resultar em lesão, morte, dano psicológico, deficiência de desenvolvimento ou privação. A etimologia da palavra, cuja origem latina é o termo *violentia*, remonta à ideia de violação, de imposição da superioridade física em detrimento do outro, constringendo-o física, sexual, verbal, psicológica ou financeiramente, podendo causar danos físicos ou emocionais (Bryant & Cox, 2002; Wilcox *et al.*, 2021). Trata-se de um impulso, uma força cuja intensidade pode variar de acordo com a situação, conferindo a essa manifestação um potencial destrutivo que pode afetar a saúde das pessoas que a cometem, das que sofrem e da sociedade em que ambas vivem (Bryant & Cox, 2002; Costas & Grey, 2018; Rivara *et al.*, 2019; Rosa & Brito, 2009).

As manifestações violentas são de natureza variada, passando por desprezo, diminuição do outro, exclusão social, discriminações de diversos tipos, apropriação forçada de bens, violência simbólica, violência interpessoal, assédio moral e uma extensa lista de outras configurações. As violências podem ocorrer em âmbito individual, coletivo ou estrutural, de forma física ou psicológica, sutil ou brutal. A extensa gama de variedades de configurações de manifestação, conforme o contexto histórico, político e social, faz com que o conceito seja tratado neste e noutros estudos em sua flexão de número para o plural: violências (Costas & Grey, 2018).

Na materialização das violências, é possível identificar a luta por superioridade, por poder, por extermínio dos contrários, por posse dos bens ou das pessoas. Do ponto de vista histórico, as violências são aprovadas ou reprovadas, nobres ou condenáveis conforme a época,

o local e a cultura (Minayo, 2006). Isso demonstra o caráter dinâmico das interpretações em torno do conceito das violências e também a inadequação reducionista da ideia de circunscrever o termo a uma única e estática definição.

A caracterização e a percepção de gravidade das violências passam pela ideia de aprovação ou reprovação social de determinado tipo de violência. Aquilo que causa maior repúdio social tende a ser mais visibilizado como grave, e isso, conforme supramencionado, varia em função do momento histórico e das características sociais. A violência criminal, em geral, não possui tolerância social, visto que conspurca o moral que consubstancia as culturas (Minayo, 2006). Essa mácula naquilo que é considerado aceitável torna o ato violento reprovável e passível de penalização. Como exemplo, temos o homicídio, o feminicídio, a violação sexual, a discriminação racial, religiosa e de gênero, o roubo, a tortura, entre outros. Tais situações, no contexto brasileiro do século XXI, são claramente contrárias ao que se considera aceitável. Todavia, mesmo no século XXI, se transportarmos a interpretação para outras culturas, em diferentes locais do orbe, alguns dos elementos exemplificados podem não ser alvo de intolerância social, por não ferirem os fundamentos socioculturais em determinados contextos, como, por exemplo, a discriminação racial, religiosa e de gênero em países que consideram tais condutas como admissíveis. Embora haja diferenças interpretativas quanto à caracterização e à gravidade de determinados tipos de violência, conforme o contexto sócio-histórico-cultural, é possível afirmar que nenhuma sociedade existe sem a coexistência da violência em seu seio, ainda que umas sejam mais violentas do que outras (Minayo, 2006). A violência é inerente às relações sociais, perpassando os conflitos de poder e as comunicações.

Em se tratando de conflitos de poder, desvela-se um outro aspecto da violência, no sentido de invalidação dos direitos do outro e utilização como efetivo mecanismo de dominação e poder. Considera-se uma evolução social o fato de as estruturas sociais atribuírem à violência um sentido negativo, que precisa ser combatido para garantir o bem-estar das pessoas e o equilíbrio da vida em sociedade. A partir do advento da concepção de cidadania, em que devem ser preservadas a liberdade e a dignidade humanas, as violências vêm sendo tratadas como inadmissíveis, sejam elas físicas, morais ou políticas (Minayo, 2006).

O amadurecimento dos sistemas democráticos corrobora essa afirmativa, visto que as decisões políticas são tomadas, em tese, por representantes da vontade da maioria, diferentemente dos regimes autocráticos ou totalitários, que podem atuar conforme lhes aprouver, ainda que de forma a violentar os anseios de seus administrados. Essa é uma das formas de manifestar a violência como instrumento de poder. Lado outro, revoltas e revoluções

populares diante de injustiças sociais também podem ser uma forma de uso da violência como instrumento de poder, tendo em vista o potencial de fomentar mudanças nas estruturas sociais.

Há, ainda, a manifestação da violência como instrumento de poder nas contendas territoriais, conforme tem se mostrado no conflito entre a Rússia e a Ucrânia, iniciada no ano de 2022, e pelo domínio de pontos de narcotráfico e contrabando armamentista como ocorre, por exemplo, em algumas comunidades cariocas. Em casos dessa natureza, a depender da conjuntura em que ocorra, a violência pode ser considerada legítima (Costas & Grey, 2018), por exemplo, nos casos de defesa da própria vida ou de preservação da soberania nacional. O uso da força repressora pelo poder público em situações de conflito também é considerado legítimo e, em certa medida, amparado pela legislação. Essa situação encaixa-se na perspectiva weberiana de que a autoridade traz consigo o direito de usar a violência. O próprio termo que designa autoridade e violência, na língua alemã, é o mesmo: *Gewalt* (Costas & Grey, 2018). Nessa perspectiva, a ordem política é assegurada pela violência, fática ou potencial, enquanto a ordem econômica depende da ordem política, ou seja, a violência, na perspectiva weberiana, está intrinsecamente ligada à manutenção da ordem, tanto política quanto econômica.

Importa trazer à tona outra perspectiva presente nos estudos organizacionais a respeito do uso da violência por parte da gestão pública e sua evolução histórica. Pelas lentes foucaultianas, imerge-se em uma cena emblemática quando se nos apresenta o exemplo de suplício público ocorrido na França na segunda metade do século XVIII (Foucault, 2013), ilustrando a soberania estatal sobre os corpos, com a finalidade de afirmar a autoridade e o poder do Estado frente à sociedade, além de manter o *status quo*. Três décadas mais tarde, já havia iniciado a transição das formas de punição do suplício do corpo para o aprisionamento e domínio pela docilização dos corpos, chamado poder disciplinar (Costas & Grey, 2018). Com o modelo de vigilância chamado panóptico (Foucault, 2013), cessou a necessidade de grades e amarras, bastando uma organização estrutural estrategicamente pensada, com separação clara entre os indivíduos. A expressão da violência do Estado muda de forma, tornando-se cada vez mais legitimada e originando a prisão, cujo modelo atual ainda se aproxima do que vimos na obra foucaultiana.

O modelo de exercício do poder disciplinar organizado por Foucault ainda suscita reflexões acerca de como se caracteriza a sociedade liberal moderna (Costas & Grey, 2018). Não há mais a necessidade do uso de armas ou violência física para empreender atos violentos. A violência, que pode ser constituída por um simples olhar vigilante, capaz de transmitir a mensagem do controle e do poder, assume formas outras que a tornam cada vez menos perceptíveis, embora não menos danosa aos que dela são vítimas. A presença de câmeras de

vigilância e a figura do vigilante nas empresas são exemplos de uma violência potencial, até então invisível, que passa a mensagem da repressão àqueles que estão sujeitos a ela, garantindo a ordem social. Segundo Costas e Grey (2018), isso não significa que não haja inter-relação entre as formas mais sutis de exercício do poder e a violência mais pungente e coercitiva. Nesse sentido, cabe ressaltar que a repressão violenta por parte do Estado não deixou de existir, especialmente se o sujeito for preto, pobre, LGBTQIAPN+, mulher ou qualquer outra designação não branca, heteronormativa, cisgênero, binária e bem vestida (Moretti-Pires *et al.*, 2023).

Cabe aqui uma menção ao tipo de violência que mais mata mulheres no mundo todo e que possui interface com os estudos organizacionais: a violência doméstica. Considerada uma pandemia, a violência em ambiente doméstico contra parceiros íntimos é uma preocupação mundial nas áreas de direitos humanos e de saúde (Wilcox *et al.*, 2021). Essa violência não está restrita a gênero, etnia, classe social ou orientação sexual, embora as mulheres sejam as que mais sofrem. As organizações podem contribuir para a manutenção da lógica de poder hegemônico masculino heteronormativo, na medida em que reproduzem essa hegemonia ao priorizar homens heterossexuais nas posições de destaque, o que empodera os homens ainda mais para serem violentos no ambiente doméstico. Por outro lado, podem contribuir para a diminuição da violência doméstica invertendo essa lógica do patriarcado e oferecendo oportunidades equânimes para que as mulheres assumam posições de destaque organizacional. Ademais, ao acolherem as pessoas vítimas da violência doméstica, os locais de emprego tornam-se refúgios sociais, inclusive para evitar o isolamento normalmente utilizado como estratégia dos violentadores (Wilcox *et al.*, 2021).

Independentemente da origem estatal, estrutural, organizacional ou interpessoal, todos os tipos de violência causam consequências em quem a perpetra, em quem a sofre e na comunidade em torno da qual esses atores vivem e interagem. Para as vítimas, os danos podem ser físicos, psicológicos, emocionais e sociais. Ferimentos, trauma, medo, ansiedade, depressão, isolamento e estigmatização são alguns dos efeitos mais comuns. Crianças expostas à violência têm maior risco de problemas cognitivos, comportamentais e de saúde. Os custos econômicos também são significativos, devido ao aumento de gastos com medicamentos e terapias. Os agressores, por sua vez, podem desenvolver padrões violentos recorrentes e distorções cognitivas para justificar seus atos. Isso perpetua o ciclo da violência intergeracional. Eles também enfrentam consequências legais e o estigma social. As consequências, tanto para o agressor quanto para a vítima, podem perdurar por um período curto ou por toda a vida,

conforme a intensidade e frequência com que as violências ocorreram e seus efeitos sobre a saúde podem ser cumulativos (Rivara *et al.*, 2019).

No nível comunitário, a violência gera clima de medo, insegurança, desconfiança, divisão social e sensação de insegurança. Isso desencoraja a cooperação e enfraquece laços sociais. Afeta a qualidade de vida e o desenvolvimento econômico e humano da localidade. Ademais, quando um ser humano morre à míngua, de fome, de frio ou devido à ausência de assistência médica por não ter acesso aos serviços de saúde, configura-se a manifestação de uma violência social que não pressupõe a ação direta de outro indivíduo, mas uma questão estrutural e que muitas vezes é banalizada socialmente (Costas & Grey, 2018). Quando populações com insuficiência de recursos são relegadas a viverem em locais mais vulneráveis às intempéries, podendo sofrer consequências mais graves na ocasião de cataclismas, por exemplo, tem-se uma violência arraigada nas entranhas das relações sociais, podendo culminar no que Costas e Grey (2018) caracterizam como “assassinato social”. Essas vidas são consideradas menos dignas de proteção social, incorporando uma violência em nível estrutural que pode passar despercebida até a ocorrência de uma grande catástrofe.

Para subsidiar a compreensão dos subitens a seguir, faz-se imprescindível contextualizar brevemente as raízes das violências no Brasil, cenário sob o qual se desenvolve a presente pesquisa. A forma de colonização pela qual passou o Brasil, com degredados de Portugal impondo sua cultura e violentando de várias formas a população nativa, especialmente as mulheres, deixa translúcida a origem violenta da miscigenação do povo Brasileiro (Minayo, 2006). Além disso, a estrutura escravagista que perdurou até o fim do século XIX consolidou as raízes violentas da dominação física e psicológica do branco sobre o preto, assim como do europeu sobre o indígena.

Foi nessa teia de relações deturpadas e violentas que se formou a sociedade brasileira atual, cujo imaginário popular idealiza o povo como acolhedor e pacífico (Minayo, 2006). Tal ideia é mais formada em torno da grande miscigenação do povo brasileiro do que propriamente pelas supostas características pacíficas do povo que, na realidade fática, reproduz a cultura que tolera e valida violências provenientes das relações de poder, tais como a violência interpessoal, a violência simbólica e o assédio moral. Essa reprodução é proveniente de um Estado que legitima o uso da violência para garantir o *status quo* (Costas & Grey, 2018). A violência, nesse aspecto, manifesta-se como um mecanismo coletivo em resposta a um sistema que deturpa a concepção de humanidade (Heloani, 2005), e a forma como a violência é definida depende fundamentalmente do contexto político, histórico, cultural e social (Costas & Grey, 2018). O reflexo dessa lógica se dá no interior das organizações, onde a normalização habitual da

violência é reforçada por micropráticas de abuso e assédio, que levam a um ciclo vicioso que se retroalimenta, robustecendo ainda mais a cultura da violência (Wilcox *et al.*, 2021).

Essa cultura de invisibilizar, naturalizar e até legitimar a violência não está circunscrita ao território brasileiro. No contexto organizacional, em países considerados mais avançados, organizações manifestam violências contundentes, como o exemplo de uma das maiores companhias de comércio eletrônico do mundo, situada na Califórnia, Estados Unidos da América, que submeteu seus funcionários a jornadas tão extenuantes que a eles não era permitido ir ao banheiro, desencadeando casos de infecção de bexiga e de outros órgãos do trato urinário (Costas & Grey, 2018).

Há outros casos na maior democracia liberal do mundo, em que os trabalhadores são coagidos a usarem fraldas para não ter que interromper sua jornada de trabalho. Além disso, itens que representam desejo de consumo de milhões de pessoas ao redor do mundo são produzidos por pessoas em condições insalubres e até análogas à escravidão. Um exemplo emblemático é o caso de uma fornecedora chinesa de produtos para a maior marca de *smartphones* do mundo, cujos trabalhadores eram impedidos de ter contato com amigos e familiares, impelidos a trabalhar em jornadas extenuantes e sem receberem renda que pudesse propiciar-lhes uma vida digna. Tal situação culminou em tentativas de suicídio por parte de funcionários dessa empresa (Costas & Grey, 2018). Embora pareça extremo o exemplo supra, o caso traz consigo a violência invisível das práticas organizacionais, muitas vezes banalizada e naturalizada sob a máscara de uma gestão que busca resultados satisfatórios.

A violência no local de trabalho, em suas diversas configurações, é um fator associado ao aumento do estresse nos trabalhadores. Segundo Hoel *et al.* (2001), o estresse é um desequilíbrio entre a demanda externa recebida pelo indivíduo e a capacidade interna de administrar tal demanda. Ou seja, quando a demanda é maior do que a capacidade de lidar com ela, o sujeito entra em estado de estresse. Há uma inter-relação entre estresse e violência podendo um influenciar o outro como preditor ou como consequência. Ou seja, um indivíduo acometido por estresse pode se tornar violento, assim como o indivíduo que sofre algum tipo de violência, seja física, simbólica, assédio moral ou violência interpessoal, pode desencadear um processo de estresse (Hoel *et al.*, 2001). Se há uma relação de retroalimentação, a vítima da violência, quando acometida pelo estresse, pode perpetrar a violência em direção a outra pessoa, formando um ciclo vicioso violento.

No afã de atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, serão tratadas prioritariamente as violências de cunho mais sutil, embora não menos danosas, perpassando a subjetividade humana, que muitas vezes passam despercebidas e que possuem interface com o ambiente de

trabalho, denominadas doravante como violências no ambiente laboral. Essas violências são uma ausência que, por estar latente, torna-se presente (Costas & Grey, 2018), incrustada nas relações de poder e cuja identificação requer um olhar atento, cauteloso e sensível. As violências no ambiente de trabalho representam um desafio importante para as organizações em todo o mundo, e os profissionais de todas as áreas estão expostos aos riscos que elas representam (Saleem *et al.*, 2020). Cabe ressaltar que as violências no ambiente laboral são interligadas pela existência de fatores comuns e ligadas à realidade social no seio da qual se inserem os elementos envolvidos na relação: agressor, vítima e contexto organizacional, social e cultural (Carrieri *et al.*, 2014). Entre as violências que ocorrem no ambiente laboral, serão abordadas precipuamente a violência simbólica, o assédio moral e a violência interpessoal.

2.1.1 Violência Simbólica

Como um preâmbulo ao conceito de violência simbólica, é necessária uma breve explanação da concepção de poder simbólico, que se refere à capacidade de um grupo ou classe social de impor visões de mundo, sistemas classificatórios e divisões do mundo social que são amplamente aceitos como legítimos pela sociedade (Bourdieu, 1989). Esse poder opera por meio do estabelecimento e naturalização de estruturas mentais e formas de perceber o mundo que guiam as ações e pensamentos dos indivíduos de acordo com os interesses dos dominantes.

O poder simbólico fundamenta-se no acúmulo de capital simbólico, ou seja, no prestígio, respeito e reconhecimento que conferem autoridade moral e influência a um agente ou grupo social (Bourdieu, 2007). Quanto maior o capital simbólico acumulado historicamente por uma classe ou fração de classe, maior é a sua capacidade de exercer poder simbólico e determinar quais visões de mundo serão tidas como legítimas e quais divisões sociais serão vistas como naturais. Esse poder opera de forma sutil por meio da violência simbólica, impondo imperceptivelmente sistemas de classificação e estruturas mentais que, por não serem percebidos como arbitrários, geram consensos e adesão dos dominados aos valores e visões dos dominantes. O poder simbólico mantém a dominação sem coerção física, moldando mentes e criando disposições nos dominados que fazem com que as desigualdades e assimetrias de poder pareçam naturais e legítimas. Ele se manifesta em diversas instituições da sociedade, como a religião, a escola, o direito e a mídia. Por meio delas, visa produzir e reproduzir uma visão de mundo que legitima a ordem social desigual e as posições de poder da classe dominante. A assimilação inconsciente dessas visões pelos próprios dominados é o que garante a eficácia e a perpetuação desse tipo de poder (Bourdieu, 2007).

Ainda que sem coerção física, a violência simbólica pode ser mais agressiva e deletéria do que as demais. É uma violência que se exerce de forma sutil e invisível, por meio de símbolos, discursos e representações que são introjetados e assimilados pelos indivíduos como se fossem naturais, quando na verdade contribuem para perpetuar assimetrias e desigualdades sociais. Segundo Bourdieu (1998), a violência simbólica se estabelece por meios simbólicos de comunicação e conhecimento que criam uma relação de submissão dos dominados em relação aos dominadores. Isso ocorre porque os esquemas de percepção, pensamento e ação introjetados pelos dominados estão alinhados com os interesses dos dominadores e com as estruturas sociais de dominação. Os dominados são levados a reconhecer e legitimar essa dominação, naturalizando o estado das coisas (Costas & Grey, 2018). Há dois extremos invisíveis, estando, de um lado, os submissos e, do outro, os detentores do poder (Paiva *et al.*, 2021).

Os grupos sociais dominantes exercem coerção sobre os dominados, buscando perpetuar sua posição social e a coesão que mantém a sociedade por meio de um certo *modus operandi* baseado na troca simbólica e nas posições sociais de quem pode dar e quem precisa receber (Bourdieu, 1998). Os grupos reproduzem respostas socialmente aprendidas sobre o que é moralmente aceito como certo ou errado. Assim se constitui o *habitus*, que se manifesta como uma engrenagem para a continuidade da reprodução social dos valores morais e das crenças, por meio da incorporação de cada ator social e da respectiva posição que ocupa nesta engrenagem. Ou seja, a violência simbólica é exercida com uma cumplicidade tácita daqueles que a sofrem e dos que a exercem, sem que haja, necessariamente, uma consciência de que estão sendo violentos ou violentados (Moretti-Pires *et al.*, 2022). São mecanismos que naturalizam representações ou ideias dominantes de indivíduos de determinadas redes sociais, impondo aceitação de regras e sanções por transgressões, dificultando a análise de práticas linguísticas, regras jurídicas ou morais. Assim, a violência simbólica manifesta-se pelos agentes e instituições que movimentam e firmam o exercício da autoridade

Outra definição acerca da violência simbólica é trazida por Pinto e Paula (2022), apresentando uma complementariedade ao conceito de Bourdieu (1998) no que concerne às possibilidades de resistência do sujeito em relação à sua conformação com o *status quo*. Para Pinto e Paula (2022), a violência simbólica é caracterizada pelo processo de submissão do indivíduo a uma realidade que o coage, mesmo que de forma sutil e imperceptível, a se ajustar a certas predisposições que são percebidas como condições sociais. Nesse contexto, o sujeito se vê constrangido a se conformar com as normas e estereótipos impostos pela sociedade, mesmo que isso não seja explicitamente evidente. Essa submissão resulta na degeneração da

subjetividade do indivíduo, por meio de mecanismos como projeção, identificação e individualidade.

A violência simbólica se manifesta a partir da impossibilidade de o sujeito distinguir entre o que é próprio e o que é externo (falsa projeção), da sua identificação acrítica com o todo social (falsa identificação) e da sua condição de mero cumpridor das tendências universais (pseudoindividualidade). Isso não implica necessariamente ausência de possibilidade de resistência por parte do indivíduo, uma vez que esses mesmos mecanismos podem, em determinados contextos e sob a influência de diferentes realidades e ideologias, operar como formas de contestação (Pinto & Paula, 2022). Essa possibilidade de resistência traduz um contraponto à definição de Bourdieu (1998).

Cabe salientar que a naturalização, que é um aspecto comum da violência simbólica, está relacionada àquilo que o sujeito não questiona, justamente por considerar inquestionável. Através da pseudoindividualidade, da falsa projeção e da falsa identificação, ocorre um obscurecimento que leva à resignação e inibe a crítica em relação ao *status quo*. Nesse sentido, a violência simbólica prejudica a capacidade do sujeito de refletir sobre a realidade, tornando-o aceitante das condições impostas e dificultando a análise e questionamento do que está estabelecido. Diante da realidade capitalista, as violências são consideradas normais e necessárias para moldar os indivíduos e sua conformidade com o *status quo*. Surge a falsa ideia de que, ao assimilar essa forma de vida, o indivíduo será aceito entre os escolhidos, sem perceber que, por trás da aparente independência em relação aos códigos de conduta preestabelecidos, ocorre uma prisão sem precedentes das pessoas às imposições do sistema econômico (Pinto & Paula, 2022).

A violência simbólica está arraigada em instituições como a família, a escola, a igreja e o Estado, que inculcam saberes e disposições nos indivíduos de modo a garantir sua conformidade com a ordem social vigente e seus valores dominantes (Rosa & Brito, 2009). Esses espaços sociais, com regras próprias e capital simbólico peculiares, são microcosmos que, segundo Bourdieu (2004), são denominados campos. O campo é um microcosmos social com leis próprias de funcionamento e distribuição do capital simbólico. Cada campo tem uma autonomia relativa, mas sofre influências de outros campos e, em última instância, do campo do poder. No campo, os agentes lutam pela manutenção ou transformação da distribuição de capital, buscando acumular capital simbólico específico desse campo. Assim, o conceito de campo permite analisar as lógicas de poder em espaços sociais delimitados, como o campo artístico, religioso ou educacional (Bourdieu, 2004). O *habitus* dos agentes é moldado para se adequar às regras do campo. Dessa forma, o conceito bourdieusiano de campo ajuda a

compreender a reprodução das relações de dominação em espaços sociais determinados, por meio da acumulação de capital simbólico próprio desse campo.

Trazendo a definição de campo para o contexto em torno do qual se desenvolve esta pesquisa, a administração pública, importa analisar este campo específico, no qual os agentes — servidores públicos, políticos, gestores públicos — ocupam posições determinadas por seu capital burocrático, cultural, social e simbólico. Há uma luta simbólica por poder e capital dentro do aparelho estatal. Segundo Bourdieu (2004), o funcionamento do campo administrativo é regido por regras e rituais específicos, que garantem a reprodução da ordem social e impõem limites às práticas. O *habitus* dos agentes é moldado para se adequar à lógica burocrática. Assim, o campo administrativo tem certa autonomia em relação a demandas externas. No entanto, sofre influência de outros campos, como o campo político e econômico. Mudanças governamentais, por exemplo, podem reconfigurar as relações de força no interior do aparelho estatal. O capital político de determinados grupos impacta a distribuição de poder no campo administrativo (Bourdieu, 2004).

Além disso, a racionalidade econômica e gerencial pode entrar em tensão com a lógica burocrática tradicional. Nesse sentido, reformas administrativas que trazem princípios do setor privado, como a nova gestão pública, afetam o equilíbrio do campo (Bourdieu, 1997). Portanto, é relevante analisar as lutas de poder, distribuição de capital simbólico e efeitos do *habitus* no interior do aparelho estatal, considerando seu relativo grau de autonomia e interações com outros campos, à luz da concepção de campo trazida por Bourdieu (1997; 2004).

No campo da administração pública, assim como nas demais organizações, a violência simbólica pode se manifestar de diversas formas. Os processos de recrutamento, desde o conteúdo cobrado na prova do concurso público até os processos de socialização, transmitem aos novos membros quais são os comportamentos e atitudes aceitos e esperados naquela cultura organizacional. Muitas vezes, isso significa abandonar traços da identidade e do *habitus* originais em prol de se enquadrar às normas do grupo dominante (Rosa & Brito, 2009). Outra possibilidade é a estigmatização e marginalização de certos grupos, como mulheres e negros, que historicamente ocuparam posições subalternas nas organizações. A falta de representatividade desses grupos em posições de poder, por exemplo, transmite a mensagem simbólica de que eles não pertencem àquele universo ou não são adequados para funções de prestígio naquele campo (Rosa & Brito, 2009). Isso ocorre em um contexto socioeconômico no qual o trabalho possui um significado central na vida das pessoas cuja existência dele dependem (Pereira *et al.*, 2018).

Portanto, a violência simbólica se manifesta no ambiente de trabalho quando determinados saberes, comportamentos e visões de mundo são impostos aos membros da organização como se fossem universais e inquestionáveis, quando na verdade representam os interesses específicos dos grupos dominantes. Sua sutileza e invisibilidade é o que garante a eficácia dessa dominação. A violência que permeia o ambiente de trabalho por vezes assume peculiaridades que passam despercebidas, ocultando-se sob a superfície dos processos de socialização e manutenção dos processos culturalmente aceitos no contexto daquela organização (Pereira *et al.*, 2018).

Além disso, a violência simbólica oculta as verdadeiras causas dos problemas sociais, redirecionando a culpa para as próprias vítimas, naturalizando e legitimando relações de dominação, que, em razão da legitimação sociocultural, acabam alçando a condição de incontestáveis. Tal cenário contribui para a manutenção do *status quo* relativo à ordem social (Bourdieu, 1998). Ou seja, a violência simbólica despolitiza as relações de poder, apresentando-as como inevitáveis. Isso dificulta a contestação da dominação simbólica, pois suas raízes ficam ocultas. Em interlocução com a violência interpessoal, que será tratada em um subitem específico, destaca-se a diferença da dimensão na qual se manifestam, qual seja a macrossocial, no caso da violência simbólica, e a microssocial, no caso da violência interpessoal (Pereira *et al.*, 2018).

2.1.2 Assédio Moral no Trabalho

Após esclarecidas as definições centrais sobre violências, ressalta-se, para o presente estudo, um tipo de violência que tem sido alvo de atenção nos estudos organizacionais: o assédio moral no trabalho. O assédio moral no trabalho vem ganhando grande atenção no campo dos estudos organizacionais (Fonseca *et al.*, 2024). O pioneirismo no estudo do assédio moral no trabalho registrado na literatura é do norte-americano Carrol Brodsky que publicou, em 1976, o livro intitulado *The harassed work* (Hirigoyen, 2005). No entanto, o marco epistemológico utilizado nas principais referências teóricas sobre o tema, precipuamente pela ocorrência de estudos empíricos, provém do campo da Psicologia do Trabalho, com início na década de 1980, tendo como expoente o pesquisador Heinz Leyman, cujas pesquisas concentravam-se em países escandinavos (Freitas, 2001; Hoel *et al.*, 2001).

A partir da década de 2000, surgiram outras referências que se tornaram basilares para as pesquisas sobre assédio moral no trabalho: Marie-France Hirigoyen, de origem francesa, e os pesquisadores brasileiros Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto

(Nunes, 2016). Desde então, tem sido ampliada a literatura científica acerca da temática, com diversas abordagens e expoentes de pontos de vista convergentes, complementares e divergentes, alguns dos quais serão utilizados nesta pesquisa para o aprofundamento da compreensão.

A terminologia empregada pelos pesquisadores da área varia ao longo do tempo, de acordo com o país de origem e com as características atribuídas a tal violência pelos condutores das pesquisas. O termo *mobbing at work*, cunhado por Leymann (1990), associado ao termo *psychological terror*, também designado por Leymann, demonstra a relação estreita entre o assédio moral no trabalho e o sofrimento psicológico causado por ele. O termo *mobbing* é derivado do verbo *to mob* que, em inglês, significa maltratar, perseguir, atacar, gerando uma forma grave de estresse psicossocial. Na Inglaterra, utilizou-se o termo *bullying*, que designa uma violência no tratamento para com o outro, de forma grosseira, desumana. Esse termo foi utilizado *lato sensu* e, posteriormente, direcionado para definir agressões contra crianças no ambiente escolar. Posteriormente, seu uso se estendeu para contextos como o exército, esportes e família, até chegar ao local de trabalho. O *bullying* laboral envolve o tratamento grosseiro, desumano e tirânico de funcionários mais vulneráveis por aqueles em posições de poder, incluindo humilhações, ameaças e outros abusos psicológicos (Hirigoyen, 2005). Outro termo utilizado para denominar o mesmo fenômeno é *harassment* (Leymann, 1990). Há, ainda, o termo *ijime*, utilizado no Japão para designar agressões ou pressões, nas empresas, para reprimir elementos perturbadores (Hirigoyen, 2005).

Importante salientar que os diversos termos utilizados para designar o fenômeno parecem sobrepostos, diferenciando-se mais pela região do orbe e pela cultura das localidades de onde provêm as pesquisas do que efetivamente por discrepâncias conceituais (Fonseca *et al.*, 2024; Matthiens & Einersen, 2010). Essa grande variedade de tipologias para denominar o fenômeno torna mais dificultosa a abordagem científica global do problema (Hoel *et al.*, 2001). Em algumas abordagens, a nomenclatura utilizada descreve o foco da análise voltado para o agressor; em outras, direcionado para a vítima; já em outras, o foco é voltado para a organização. Contudo, trata-se do mesmo fenômeno, visto sob perspectivas diferentes. A abordagem vítima-agressor diz respeito ao assédio moral interpessoal. Já a abordagem psicossocial faz menção ao assédio moral em nível organizacional (Franco *et al.*, 2022; Soboll, 2017). Considerando que o *locus* desta pesquisa é circunscrito ao território brasileiro, será utilizado apenas o termo assédio moral no trabalho, pois, no referido contexto, há pouca utilização de termos similares ou equivalente (Nunes, 2016).

O assédio moral no trabalho é um fenômeno complexo e multifacetado, caracterizado como uma violência psicológica, sutil, que envolve comportamentos abusivos, repetitivos e prolongados contra um ou mais trabalhadores, com o objetivo de humilhar, intimidar ou excluir a vítima do ambiente laboral, desencadeando estresse psicossocial e sofrimento no trabalho (Freitas *et al.*, 2008; Hirigoyen, 2005; Leymann, 1990; Miranda *et al.*, 2022; Saleem *et al.*, 2020) Como destacado por Freitas, Heloani e Barreto (2008), essa prática também busca diminuir, vexar, isolar, humilhar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente os indivíduos afetados, deteriorando as condições de trabalho e colocando em risco a integridade pessoal e profissional das vítimas (Hoel *et al.*, 2001). Essa forma de violência psicológica, mais comum entre pessoas de posições hierárquicas assimétricas, pode resultar em sérias consequências para a saúde física e mental dos afetados, bem como para o desempenho e o clima organizacional (Miranda *et al.*, 2022).

A definição de assédio moral é consideravelmente importante para a caracterização e posterior análise do fenômeno. Embora o assédio moral seja sempre uma violência, nem toda violência praticada em âmbito organizacional pode ser caracterizada como assédio moral (Paiva, 2019). Algumas características o diferem de uma agressão pontual, tais como a natureza repetitiva da ação violenta, bem como sua duração. Uma discussão isolada, um insulto, uma falta de ética, ainda que com alto grau de agressividade, se não houver frequência e continuidade, não se caracteriza como assédio moral. Trata-se, portanto, de um fenômeno de continuidade e repetição acentuadas. Nesse sentido, Hirigoyen (2005) ressalta que o assédio moral laboral abarca toda e qualquer conduta abusiva, perpetrada por meio de gestos, palavras, comportamentos ou atitudes, que impacte a dignidade ou a integridade psicofísica de um indivíduo, de forma repetida ou sistemática, pondo em risco a harmonia no ambiente de trabalho.

Complementarmente, cabe trazer à baila a síntese das principais definições, conforme apresentado na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1

Definições de assédio moral no trabalho

Definição	Autor(a)	Ano
O assédio moral é um conjunto de atitudes hostis e antiéticas, dirigidas de maneira sistemática por um ou mais indivíduos, principalmente contra um único	Heinz Leymann	1996

<p>indivíduo que, devido ao assédio, é excluído e não é capaz de defender a si mesmo. Ocorre de forma repetitiva e por um período prolongado, não podendo ser um evento isolado. A vítima encontra-se em uma posição de desvantagem psicológica, social ou física.</p>		
<p>Assédio moral é toda conduta abusiva que se manifesta por comportamentos, gestos ou palavras, que possa causar dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de um indivíduo. Envolve uma relação de poder desequilibrada.</p>	<p>Marie-France Hirigoyen</p>	<p>2000</p>
<p>O assédio moral no trabalho envolve a submissão repetida e prolongada de funcionários a situações humilhantes, vexatórias e degradantes no exercício de suas funções. Caracteriza-se por atitudes desumanas, violentas e antiéticas nas relações profissionais, que ferem a dignidade, identidade e direitos fundamentais dos trabalhadores.</p>	<p>Margarida Barreto</p>	<p>2000</p>
<p>O assédio moral no trabalho está relacionado a tentativas recorrentes de desqualificar um indivíduo por outro, podendo ou não culminar em assédio sexual.</p>	<p>Maria Ester de Freitas</p>	<p>2001</p>
<p>O assédio moral no trabalho se caracteriza pela intencionalidade, envolvendo a desqualificação constante e deliberada da vítima, levando ao seu enfraquecimento, com o objetivo de neutralizá-la em termos de poder.</p>	<p>Roberto Heloani</p>	<p>2005</p>
<p>O fenômeno do assédio moral no contexto laboral pode ser caracterizado como um comportamento prejudicial, intencional, reiterado e sistemático cujo propósito é subtrair, desonrar, envergonhar, desqualificar e abalar psicologicamente um indivíduo ou um grupo de trabalhadores. Essa prática exerce impactos negativos nas condições de trabalho, comprometendo a dignidade das pessoas envolvidas e colocando em perigo tanto sua integridade pessoal quanto sua trajetória profissional.</p>	<p>Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto</p>	<p>2008</p>

O assédio moral no trabalho é uma forma única e especialmente prejudicial de agressão no ambiente laboral, em que um funcionário é exposto ao comportamento agressivo por um período prolongado e de forma repetida.	Morten Birkeland Nielsen e Stale Valvatne Einarsen	2019
--	--	------

Fonte: adaptada de Nunes (2016).

Quanto à natureza contínua e duradoura, parece haver consenso entre os pesquisadores. Entretanto, quanto à exatidão do interstício entre uma agressão e outra e ao período para se considerar como tal, há divergências e complementariedades. Leymann (1996) defende que, para ser caracterizado o assédio moral no trabalho, as ações hostis precisam ocorrer semanalmente e por um período de pelo menos seis meses. Hirigoyen (2005), por sua vez, considera excessivos a frequência e o período estabelecidos por Leymann, ponderando que a gravidade do assédio não se vincula apenas à duração, mas também ao quão violenta foi a agressão ocorrida, pois atitudes gravemente humilhantes podem causar a destruição de um indivíduo em um período inferior a seis meses. A maior parte dos casos de assédio moral no trabalho, segundo resultados das pesquisas de Hirigoyen (2005), tiveram duração total entre 1 ano e 3 anos. Resta claro que, apesar das divergências, o caráter processual é um ponto comum entre os estudos (Gonçalves *et al.*, 2020).

Importante ressaltar que o assédio moral frequentemente se manifesta como um processo disciplinador dentro do ambiente de trabalho, visando à anulação da vontade daqueles que representam algum tipo de ameaça para o assediador (Nunes, 2016). Isso pode ocorrer de várias maneiras, desde a imposição de tarefas desproporcionais, passando pela exclusão social e chegando até a difamação pública. O objetivo subjacente muitas vezes é minar a autoestima e a autoconfiança da vítima, enfraquecendo-a emocionalmente, mantendo, assim, o controle sobre ela. Quando visto sob o prisma da relação vítima-agressor, olhando para os sujeitos envolvidos, considera-se o assédio moral na perspectiva tradicional, cuja abordagem preconiza que a violência advém de conflitos pessoais e diferenças de perfis individuais, sendo a organização apenas o cenário onde o assédio ocorre (Nunes, 2016). Quando visto sob a abordagem psicossocial, o assédio é interpretado pelo prisma das relações de trabalho e da forma de organização dos meios de produção, da estrutura da organização, de sua forma de gestão e das políticas adotadas em seu contexto (Franco *et al.*, 2022; Soboll, 2017)

Outra maneira de manifestação do AMT é por meio de brincadeiras perversas, conversas maliciosas a respeito de um ou mais colegas, comentários aparentemente sem o intento de

agredir, corroendo covardemente o equilíbrio emocional do agredido no cotidiano de trabalho. Deboches e anedotas preconceituosas, intolerantes, etaristas e homofóbicas podem compor esse tipo de manifestação (Fonseca *et al.*, 2024). A aparente sutileza pode levar ao entendimento equivocado de que a violência é mais amena; no entanto, trata-se de uma estratégia para que passe despercebida no ambiente de trabalho, sem ensejar maiores intervenções ou punição aos agressores.

Note-se uma convergência conceitual acerca da definição do fenômeno como uma sequência de atos violentos, de maneira intencional, de natureza duradoura e repetitiva, humilhante, constrangedora, degradante e desmoralizante, objetivando rebaixar e desqualificar um ou mais sujeitos no ambiente de trabalho, ofendendo a dignidade humana, torturando psicologicamente os agredidos e causando danos à sua saúde (Barreto & Heloani, 2015; Cunha *et al.*, 2021; Freitas, 2001; Grazina & Magalhães, 2011; Hirigoyen, 2005; Karamanis & Batsi, 2019; Matthiesen & Einarsen, 2010; Miranda *et al.*, 2022; Petrescu & Manghiuc, 2020; Rodrigues & Freitas, 2014; Schlindwein, 2019; Silva *et al.*, 2018; Soboll, 2017; Valadão & Mendonça, 2015; Vasconcelos, 2015).

Em torno do conceito de AMT, há uma divergência no que tange ao caráter intencional do assédio moral no trabalho. Segundo Nielsen e Einarsen (2018), a intencionalidade não pode ser considerada um fator definidor do AMT, tendo em vista que é difícil provar intenção, juridicamente falando. Além disso, a vítima pode atribuir intenção ao agressor sem que isso necessariamente corresponda com a realidade. Ademais, os autores argumentam que o comportamento inadequado pode gerar prejuízos a outrem, ainda que não seja identificada nenhuma intenção subjacente (Nielsen & Einarsen, 2018). Na outra margem, a concepção mais recorrente na literatura, baseada no estudo seminal de Leymann (1990), aponta a intencionalidade como um fator inerente ao assédio moral no trabalho. Conforme elucidado no subitem anterior, não havendo fatores como a intencionalidade, a recorrência e a periodicidade, a violência laboral impetrada passa a ser classificada não mais como assédio moral, mas como violência interpessoal (Pinto & Paula, 2013).

No sentido amplo, o assédio moral estaria relacionado às atitudes hostis perpetradas sob determinados sujeitos. Segundo Hirigoyen (2005), as atitudes hostis podem ser categorizadas em 4 grupos, a saber: I) a deterioração proposital das condições de trabalho, que inclui os atos de contestação sistemática de todas as decisões tomadas pela vítima, críticas desproporcionais, inadequadas e injustas, entre outras; II) o isolamento e recusa de comunicação, tais como as atitudes de excluir a vítima; III) o atentado contra a dignidade, que abrange chacotas sobre características pessoais e profissionais da vítima, gestos de desprezo e injúria, entre outras; e

IV) a violência verbal, física e sexual, como ameaças de violência física, empurrões, gritos, insinuações e assédio sexual etc. A tabela 2, a seguir, exemplifica algumas das atitudes que podem ser enquadradas nas categorias acima elencadas.

Tabela 2

Categorias e exemplos de hostilidades do AMT

Categoria	Exemplos de atitudes
Deterioração proposital das condições de trabalho	Contestação sistemática de todas as decisões tomadas pela vítima
	Críticas injustas e exacerbadas
	Privação de acesso a ferramentas de trabalho
	Retirada de trabalho que compete à vítima
	Atribuição de atividades superiores ou inferiores à sua capacidade de execução
	Pressão para suprimir direitos trabalhistas
	Impedimento a promoções
	Atribuição de tarefas impossíveis de serem realizadas
	Ignorar limitações de saúde da vítima
	Retirada de autonomia decisória ou executória
Relegação da vítima ao ostracismo	Separar fisicamente a vítima dos demais colegas de trabalho
	Ignorar as falas da vítima ou sua presença no ambiente
	Recusar acesso da vítima a seus superiores hierárquicos
	Recusar contato com a vítima, ainda que virtual
	Comunicar-se somente por escrito, de maneira formal
Atentado contra a dignidade	Criticar aspectos físicos, étnicos ou de origem geográfica
	Caçoar de problemas físicos ou imitá-los
	Difundir inverdades a respeito da vítima
	Descreditar as falas da vítima perante colegas ou chefias
	Manifestar-se jocosamente quando da fala da vítima, desferindo olhares, suspiros e gestos pejorativos
	Dizer impropérios sobre o estado mental da vítima

	Delegar atividades degradantes ou vexatórias
Violência verbal, física e sexual	Seguir a vítima além das fronteiras da organização
	Gritar ao se dirigir à vítima
	Agredir fisicamente ou fazer ameaças
	Ignorar problemas de saúde da vítima
	Atentar contra bens da vítima
	Invadir sua vida privada, ainda que por mídias sociais

Fonte: elaborada pelo autor, a partir de Hirigoyen (2005).

Um elemento importante para a análise do AMT é a direcionalidade, que diz respeito à origem e ao destino do ato violento (Nunes, 2016). A prática do AMT pode ser direcionada de uma pessoa para outra, de várias pessoas para uma ou de várias pessoas para várias pessoas. Ou seja, pode haver mais de um assediado e mais de um assediador, sendo tão incidente o assédio moral coletivo quanto o individual (Leymann, 1996; Nunes, 2016). Quando há o AMT de um assediador, na posição de liderança, em direção a vários assediados, diferentemente das violências ocultas no cotidiano do trabalho, passa a ser notória a prática da hostilidade, expandindo seus efeitos para tantos quantos vierem a sofrer o assédio moral (Hirigoyen, 2006).

Quando olhamos para a posição em que o sujeito se encontra no organograma da organização, podemos enxergar o assédio moral no trabalho ocorrendo em algumas direções e sentidos: direção vertical, no sentido descendente, proveniente da hierarquia e apontado como o mais incidente (Oleto *et al.*, 2019); direção horizontal, entre indivíduos de mesmo nível hierárquico, comum em situações de competitividade ou intolerância às diferenças (Oleto *et al.*, 2019); misto, quando se hibridizam as direções; e, por fim, direção vertical, no sentido ascendente, quando de um subordinado em direção a um sujeito hierarquicamente superior (Freitas *et al.*, 2008; Hirigoyen, 2005; Miranda *et al.*, 2022; Valadão & Mendonça, 2015). O assédio moral vertical descendente, ou seja, quando a violência é praticada de um superior hierárquico em direção a um subordinado, é o mais comum (Hirigoyen, 2005) e denota o uso antiético e distorcido da autoridade na obtenção de vantagem para quem comete o assédio (Pinto & Paula, 2013).

Outro sentido possível na prática do AMT é o estratégico, no qual a organização deliberadamente perpetra a violência em direção ao funcionário, na intenção de fazê-lo retirar-se de seu ambiente, tendo em vista não haver mais interesse da organização em sua permanência, seja por animosidades ou, principalmente, por interesse econômico-financeiro

(Hirigoyen, 2005). Não obstante, as demais direções também ocorrem e podem representar análises distintas acerca da motivação do ato. A tabela 3, a seguir, sintetiza as direções e sentidos do AMT.

Tabela 3

Direções do AMT conforme a posição hierárquica

Direções e sentidos	Descrição
Vertical descendente	De um superior hierárquico para um subordinado Mais comum e relacionado ao uso antiético e distorcido da autoridade
Vertical ascendente	De um subordinado para um superior hierárquico
Horizontal	Entre indivíduos do mesmo nível hierárquico
Misto	Hibridização das direções e sentidos
Estratégico	Originado na organização, em direção a funcionários cuja presença não lhe seja economicamente interessante

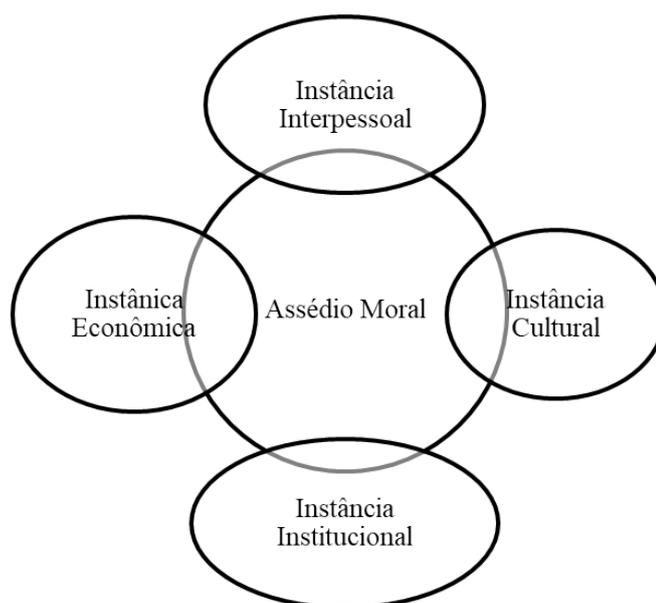
Fonte: elaborada pelo autor, com base em Hirigoyen (2005) e Paiva (2019).

Para entender como o fenômeno do assédio moral se desenvolve, Paiva (2019) propõe uma análise multinível e interligada, que leva em conta os aspectos interpessoal, econômico, institucional e cultural. A dimensão interpessoal, que é frequentemente abordada nas pesquisas sobre o assunto, diz respeito aos aspectos pessoais e relacionais do indivíduo. A dimensão econômica, por sua vez, leva em consideração as exigências do ambiente competitivo que podem gerar altas pressões sobre as pessoas, além das posições de liderança que são melhor remuneradas e que, por vezes, as pessoas que as ocupam são submetidas a violências laborais, disfarçadas de medidas gerenciais. A dimensão institucional considera o quadro legal que trata do tema, ainda insuficiente no Brasil, embora já haja dispositivos que tratem do tema. A dimensão cultural, por sua vez, remete às raízes do contexto nacional, podendo manifestar-se, como no caso Brasil, demonstrando certa permissividade, visto que coexistem a naturalização das diferenças e a discriminação (Paiva *et al.*, 2021). Uma sociedade fundada sob a lógica colonial escravagista, consubstanciada na ideia de superioridade masculina, branca,

heteronormativa e europeia, em detrimento de quaisquer outras configurações discrepantes, estabeleceu uma cultura permissiva e legitimadora de violências simbólicas, interpessoais, morais e sexuais (Minayo, 2006). O esquema expresso na Figura 1, a seguir, ilustra a proposta analítica de Paiva (2019).

Figura 1

Análise multinível das dimensões do assédio moral



Fonte: adaptada de Paiva (2019).

O esquema sugere uma inter-relação dinâmica entre as instâncias que orbitam o assédio moral. Não obstante, é necessário entendê-lo como uma proposta didática, tendo em vista que nem sempre é possível separar os níveis ou instâncias para compreender o caso concreto, pois a prática do assédio moral, em muitos casos, ocorre de maneira sutil e progressiva, gerando dificuldade na identificação da hostilidade por parte da vítima (Freitas, 2001). A natureza sutil e, em muitos casos velada, do assédio moral faz com que, embora por vezes com as forças aniquiladas, o assediado opte pela flexibilidade, omissão ou indiferença. Nas situações em que a agressão não é caracterizada como AMT, devido ao não enquadramento nos parâmetros para tal, pode ocorrer o processo de banalização da violência no contexto do trabalho (Gonçalves *et al.*, 2020). Sob a justificativa de uma tolerância a favor de uma suposta ausência de conflito, ocorre o que Freitas (2001, p.1) denomina “destruição psicológica”.

Até este ponto, foram elucidados os conceitos concernentes ao assédio moral no trabalho, suas principais causas e suas principais consequências. Para melhorar a clareza da

compreensão em torno do tema, faz-se necessário compreender o que não é considerado AMT, segundo a concepção teórica. Uma discussão isolada ou um desentendimento pontual entre colegas não caracteriza assédio moral. De acordo com Hirigoyen (2005), o assédio moral envolve exposição continuada a comportamentos abusivos. Logo, um episódio único de conflito não se enquadra no conceito, que pressupõe uma série prolongada de ações hostis. Da mesma forma, Freitas (2001) ressalta que o assédio moral não é um evento isolado, mas uma série de agressões. Portanto, embora desagradável, um desentendimento pontual não constitui assédio moral.

Exigências de trabalho difíceis ou estressantes também não caracterizam assédio moral. Segundo Freitas *et al.* (2008), o assédio moral não deve ser confundido com pressões organizacionais legítimas de cumprimento de metas e melhoria de desempenho. A imposição de metas, ainda que cause estresse, pode ser considerada parte da gestão que busca, em última instância, o aumento da produtividade, resultados qualificados e a consecução dos demais objetivos organizacionais. O assédio moral envolve condutas que buscam desqualificar o trabalhador. Assim, metas e cobrança de resultados não configuram, sozinhas, assédio moral. Não obstante, podem ensejar a prática do AMT, caso a cobrança seja feita de maneira agressiva, hostil e violenta, de maneira reiterada. Da mesma forma, contendas que ocorrem previsivelmente e de maneira inevitável, no âmbito do contrato de trabalho também devem ser excluídas da caracterização do AMT (Nilsen & Einarsen, 2018).

Erros gerenciais ou de liderança também não equivalem necessariamente a assédio moral no trabalho. De acordo com Leymann (1996), o assédio moral pressupõe intencionalidade de humilhar a vítima. Já problemas gerenciais decorrem muitas vezes de incompetência, e não de deliberação para prejudicar. Conforme Hirigoyen (2005), má gestão por incompetência não deve ser rotulada como assédio moral, pois não há objetivo de rebaixar o outro. Portanto, más práticas gerenciais, por si só, não são suficientes para caracterizar a prática do assédio moral. Ainda no tópico da gestão, cabe salientar que o monitoramento de desempenho e cobrança por resultados, quando respeitosos, também não constituem assédio moral. Segundo Matthiesen e Einarsen (2010), o assédio moral não deve ser confundido com gestão firme ou monitoramento rigoroso de desempenho. A cobrança e o acompanhamento do trabalho são práticas válidas, desde que sem objetivo de humilhar ou constranger. O que diferencia tais práticas do assédio moral é a intencionalidade de prejudicar o funcionário. Portanto, supervisão diligente e monitoramento de desempenho não constituem, isoladamente, assédio moral.

Ademais, estresse e pressão decorrentes das demandas naturais do trabalho também não equivalem ao assédio moral. Como observado por Hirigoyen (2005), nem todo estresse

relacionado ao trabalho resulta em assédio moral. O ambiente de trabalho, por si só, envolve pressões que podem gerar estresse, especialmente diante de cenários dinâmicos e mercados competitivos. As organizações diligenciam no sentido de implementar a noção de que o funcionário engajado é aquele capaz de suportar altos níveis de estresse, entusiasmados e competitivos, alinhando-se aos objetivos institucionais e gerando maior lucratividade (Saleem *et al.*, 2020). O assédio moral decorre de condutas abusivas intencionais, e não das pressões inerentes a qualquer trabalho. Assim, estresse e tensão das responsabilidades rotineiras não caracterizam, isoladamente, assédio moral no trabalho.

2.1.2.1. Possíveis causas e consequências do assédio moral no trabalho

Quanto às possíveis causas do assédio moral no trabalho, depreende-se que a investigação não seja reduzida ao âmbito pessoal dos indivíduos, sejam eles agressores ou vítimas. Ainda que seja evidente a influência da história pessoal de cada um, de seus traumas, vivências pretéritas e construções psicossociais na prática do assédio moral, faz-se necessário considerar a interface entre os aspectos individuais, sociais e organizacionais na análise do fenômeno (Nunes, 2016). Cabe, portanto, analisar o contexto da organização cujas agressões ocorrem, tendo em vista que as regras ali impostas, o *status quo* de funcionamento daquele local, podem ser fatores influenciadores dessa hostilidade, visto que o sujeito e a organização se fundem no mesmo contexto e há influência mútua na ocorrência do assédio moral (Hirigoyen, 2005).

Independentemente da direção, do sentido e da direcionalidade do assédio moral no trabalho, há uma característica recorrente: o desequilíbrio de poder (Freitas, 2001), o qual representa uma variável crítica na compreensão da prática do assédio moral no ambiente de trabalho. Essa disparidade de poder permite ao agressor explorar sua posição privilegiada para perpetuar o comportamento abusivo, tornando mais difícil para a vítima resistir ou denunciar. A literatura também ressalta que o desequilíbrio de poder pode se manifestar de várias maneiras no contexto do assédio moral. Leymann (1990) argumenta que o agressor muitas vezes utiliza sua posição para isolar a vítima socialmente, minando seu apoio e redes de suporte no ambiente de trabalho. Além disso, Freitas *et al.* (2008) abordam a relação entre o desequilíbrio de poder e o assédio moral, destacando como o agressor pode explorar a dependência econômica da vítima em relação ao emprego, usando ameaças de perda de trabalho como instrumento de controle. O desequilíbrio de poder emerge como um elemento essencial na dinâmica do assédio

moral, exacerbando a vulnerabilidade da vítima e facilitando a perpetuação do comportamento abusivo no local de trabalho.

Alguns autores apresentam a ideia de que os sujeitos que cometem o assédio moral no trabalho possuem um perfil semelhante, assim como as vítimas. Nesse sentido, a princípio, Hirigoyen (2006) indica haver um perfil perverso narcísico ligado à figura do assediador, o qual teria o estabelecimento de seu equilíbrio submetendo o outro à dor que não sentem, tal como um psicótico assintomático. Por sua vez, Pinto (2012) contribui para a reflexão ao ponderar que todos nós, em certos contextos e a depender de quem é a pessoa com a qual estamos nos relacionamos, estamos sujeitos a cometer atitudes nocivas. Pinto e Paula (2013) contrapõem a ideia de que, para se cometer o assédio moral, é necessário que o agressor possua algum tipo de transtorno, patologia ou disfunção. Segundo as autoras, há a violência deliberada, na qual o agressor pode ter algum interesse que gere um desvio moral e agir em sintonia com o referido desvio, de forma violenta e hostil, em alguns casos validada pela organização. Não há, portanto, consenso na literatura sobre o perfil do agressor, podendo, a princípio, qualquer um de nós, possuindo ou não um transtorno, ser o protagonista do processo de assédio moral no trabalho.

No outro polo da relação de violência do assédio moral está a vítima, cujos agressores tendem a atribuir o perfil de seres fracos ou acometidos de alguma patologia, sendo, por natureza, pessoas frágeis (Hirigoyen, 2005). Todavia, assim como no caso do agressor, Pinto (2012) pondera que não é possível traçar um perfil específico para a vítima do assédio moral, sendo necessário, a cada caso em particular, analisar o contexto laboral em que a hostilidade ocorre. Há algumas situações que podem favorecer a prática do assédio moral, tais como pessoas atípicas, pessoas que se destacam por sua competência, que não se conformam com a padronização, pessoas questionadoras, pessoas protegidas por superiores hierárquicos, pessoas menos produtivas, muito caladas, fragilizadas temporariamente, entre outras (Hirigoyen, 2005). Observa-se, pela análise do rol exemplificativo, que há situações em polos distintos da produtividade, da comunicação e da exposição aos riscos, o que evidencia não haver uma linha clara de definição do perfil das vítimas de assédio moral no trabalho.

Como pano de fundo da relação assediador-assediado, há os contextos político, social, econômico e organizacional. A globalização é o atual estado desses sistemas, no qual as localidades, regiões e nações se relacionam com uma distância encurtada pelo grande avanço das tecnologias de informação e comunicação. Nesse diapasão, não há barreiras geográficas ao crescimento do capitalismo, o que aumenta exponencialmente a competitividade, visando à busca desenfreada pelo lucro (Pinto, 2012). Na mesma linha, as organizações tendem a se adequar a esse contexto de aumento da produtividade e da competitividade, submetendo o

empregado a uma rotina estressante, levando-o a trabalhar em seu limiar de resistência, precipuamente em nível emocional, algumas vezes sob efeito de drogas para dar conta de produzir em sintonia com as expectativas da lógica organizacional violenta (Costas & Grey, 2018; Nunes & Tolfo, 2013; Paiva *et al.*, 2021). Essa é umas das formas em que a violência organizacional, a pretexto de incremento nos resultados, acaba não sendo notável, resultando em banalização e invisibilidade (Costas & Grey, 2018).

O assédio moral, assim como as demais violências no ambiente laboral, é de responsabilidade da organização (Franco *et al.*, 2022). O ambiente de trabalho está intrinsecamente ligado à ocorrência das violências laborais. Quando a organização oferece um ambiente física e psicologicamente seguro, com comunicação clara e assertiva, diminui a incidência de violências no ambiente de trabalho. Por outro lado, quando negligenciado o ambiente laboral salutar, tende a gerar insatisfação no trabalho, diminuição da produtividade e eficiência e aumento de rotatividade de funcionários, aumentando a tensão, a insegurança e tornando o local mais propício à ocorrência das diversas violências (Saleem *et al.*, 2020). Ambiente de trabalho e cultura organizacional são elementos mediadores da violência laboral e estão sob a responsabilidade da organização.

A organização é corresponsável também por ações preventivas e mitigadoras dessa prática, buscando planos de ação para abordar a violência estrutural e cultural baseada em organizações (Nunes, 2016; Wilcox *et al.*, 2021). Isso envolve a adoção de políticas claras de combate às violências, a criação de canais de denúncia seguros e confidenciais, bem como a promoção de treinamentos e conscientização entre os trabalhadores. Outro fator que subjaz a essa lógica é a conseqüente precarização do trabalho (Pinto, 2012). A precarização do trabalho refere-se a condições de trabalho instáveis, baixos salários, falta de benefícios e segurança no emprego (Hoel *et al.*, 2001). Essas condições podem criar um ambiente propício para a prática do assédio moral e das demais violências no ambiente laboral, uma vez que os trabalhadores podem se sentir mais vulneráveis e menos propensos a denunciar o comportamento abusivo devido ao medo de perder seus empregos ou fontes de sustento.

O ambiente estressante pode não ser uma causa direta para a prática do assédio moral no trabalho, mas as pesquisas têm apontado essas condições como um terreno fértil para seu surgimento (Hirigoyen, 2005). Cargas horárias cada vez mais extenuantes, metas inalcançáveis a perseguir, pressão por resultados, senso de urgência constante e remuneração atrelada à produtividade, resultantes da lógica da produtividade e efetividade como direcionadores das ações organizacionais são fatores geradores de desgaste e sofrimento psíquico (Nunes & Tolfo, 2013; Nunes, 2016). Nesse contexto que coloca o trabalhador no limiar do estresse, diminuem

a interação amistosa entre os empregados, a solidariedade e a percepção das fragilidades e do sofrimento alheio (Hirigoyen, 2005). Essas circunstâncias estabelecem as condições ambientais favoráveis à ocorrência de atitudes degradantes e hostis que, ocorridas repetida e intencionalmente, podem ser caracterizadas como AMT.

No entanto, é necessário ponderar que o contexto sozinho não é capaz de promover a violência. Há uma relação orgânica entre o contexto, o agressor e a vítima, com potencial de geração de consequências deletérias ao sujeito, ao clima organizacional, à organização e à própria sociedade. A forma como as organizações lidam com os conflitos internos é crucial para manter um ambiente de trabalho positivo. Isso ocorre porque os conflitos entre funcionários são complexos e muitas vezes as empresas não têm habilidade para resolvê-los adequadamente. Portanto, é essencial que as organizações desenvolvam estratégias eficazes de gestão de conflitos entre os trabalhadores, para promover relações harmoniosas e um clima organizacional saudável. A incapacidade em administrar disputas internas pode levar a um ambiente tóxico e dar origem a comportamentos abusivos e violentos (Oleto *et al.*, 2019).

Embora tenham sido trazidas à tona as principais possíveis causas do assédio moral no trabalho, cabe elucidar que não se trata de um rol taxativo, podendo haver outros fatores relacionados à gênese do AMT, conforme o contexto de cada caso concreto. Destaca-se que a expressão “possíveis causas” foi colocada intencionalmente, visto que não há literatura científica que comprove empiricamente a relação de causalidade entre os fatores aqui trazidos e a prática do assédio moral no trabalho (Nielsen & Einarsen, 2018). Podemos, então, tratar esses fatores como possíveis causas ou denominá-los de preditores do assédio moral no trabalho. No afã de sintetizar didaticamente o conteúdo supramencionado, a Tabela 4, a seguir, apresenta os principais preditores do assédio moral no trabalho.

Tabela 4

Resumo dos principais preditores do Assédio Moral no Trabalho

Preditores	Descrição	Autores
Falta de Liderança	Ausência de liderança eficaz e supervisão; indefinição de responsabilidades e funções	Matthiesen e Einarsen (2010); Barreto e Heloani (2015)
Ambiente Competitivo	Cultura organizacional que promove a rivalidade e competição excessiva;	Freitas (2001); Barreto e Heloani (2015) Nunes

	organização capitalista do trabalho.	(2016); Nielsen e Einarsen (2019)
Conflitos Interpessoais	Disputas e tensões entre colegas de trabalho	Nunes e Tolfo (2013)
Sobrecarga de Trabalho	Excesso de demandas e responsabilidades; falta de pessoal e metas superdimensionadas	Leymann (1990); Freitas (2001); Barreto e Heloani (2015); Nielsen e Einarsen (2019)
Hierarquia Rígida	Estrutura organizacional inflexível e supervalorização da hierarquia	Leymann (1990); Barreto e Heloani (2015).
Desequilíbrio de Poder	Disparidade significativa de influência e controle entre o agressor e a vítima, muitas vezes explorada pelo assediador	Leymann (1990); Freitas (2001); Freitas, Heloani e Barreto (2008); Nunes (2016).
Discriminação	Preconceito ou tratamento desigual com base em características pessoais e intolerância	Freitas (2001); Hirigoyen (2005); Barreto e Heloani (2015)

É importante esclarecer que o rol apresentado é exemplificativo, não taxativo. Nesse sentido, outros preditores podem ensejar, estimular e fomentar a prática do assédio moral no trabalho, ainda que não tenham sido listados pelo referencial teórico utilizado para consubstanciar o presente estudo. Quanto à prevalência, estima-se que cerca de 15% dos funcionários de todo o planeta tenham sido expostos a algum nível de assédio moral no local de trabalho. Esse percentual varia de acordo com o país, o gênero, o nível socioeconômico e a qualificação profissional (Nielsen & Einarsen, 2018). Elucidados os principais preditores do AMT, analisaremos doravante as suas principais consequências.

As consequências do assédio moral são nocivas a um amplo escopo o qual atingem, que recaem sobre a vítima, em todos os âmbitos de sua vida e reverberam no contexto organizacional e social (Gonçalves *et al.*, 2020). Inicialmente, destacam-se as consequências mais diretamente ligadas ao sujeito assediado que, ao sofrer recusa na comunicação direta,

desqualificação, descrédito profissional, isolamento, atitudes vexatórias e constrangedoras e uma série de outras formas de agressão contínuas e duradouras, sofre sintomas parecidos com os do estresse em sentido geral, tais como dores de cabeça, cansaço insistente, problemas para dormir, cefaleias, entre outros. Se não afastado do agressor, esses sintomas podem evoluir para apatia, desinteresse pelo trabalho e pela vida, tristeza, angústia, sentimento de culpa e de inferioridade. Esses sintomas merecem uma atenção diferenciada, pois representam risco de autoextermínio (Hirigoyen, 2005; Pinto, 2012).

O reflexo no âmbito organizacional tem efeitos também deletérios, tanto do ponto de vista da desarmonia no ambiente de trabalho, prejudicando o bem-estar coletivo, quanto do ponto de vista da produtividade e lucratividade. Profissionais com sofrimento psicológico causado pelo assédio moral tendem a apresentar um maior índice de absenteísmo por doença. Funcionários desmotivados apresentam menor envolvimento com o trabalho que realizam e, portanto, menores índices de produtividade e pior qualidade nas entregas. Além disso, a falta de atenção decorrente de quadros de tristeza e apatia pode gerar mais acidentes de trabalho, o que causa prejuízo material direto às organizações (Pinto, 2012).

A queda da produtividade no local de trabalho é uma das consequências diretas do assédio moral (Freitas, 2001; Nunes & Tolfo, 2013). Os funcionários submetidos a situações de assédio frequentemente enfrentam dificuldades em se concentrar e realizar suas tarefas com eficácia devido ao estresse e à ansiedade relacionados ao assédio. Isso não apenas impacta seu próprio desempenho, mas também pode ter um efeito cascata sobre a produtividade geral da equipe e, conseqüentemente, sobre o desempenho da organização como um todo. O assédio moral cria um ambiente de trabalho tóxico que mina a motivação e o comprometimento dos funcionários, comprometendo, assim, a eficiência operacional.

Outra consequência notável do assédio moral no trabalho é a rotatividade de funcionários. A exposição prolongada ao ambiente hostil pode levar os trabalhadores a procurarem oportunidades em organizações que apresentem ambientes de trabalho mais saudáveis, resultando em altas taxas de *turnover* (Freitas, 2001; Nunes & Tolfo, 2013). Isso não apenas aumenta os custos associados à substituição de funcionários, mas também cria uma descontinuidade nas operações da empresa, afetando negativamente a coesão e a cultura organizacional. A rotatividade frequentemente prejudica a capacidade da empresa de reter talentos e manter um ambiente de trabalho estável e produtivo.

O assédio moral no trabalho pode desencadear conflitos internos e de relacionamento dentro da organização, prejudicando a harmonia no local de trabalho. Quando as vítimas de assédio moral enfrentam situações abusivas, isso pode criar uma atmosfera tensa e hostil que

se espalha para além dos indivíduos envolvidos (Matthiesen & Einarsen, 2010; Nunes & Tolfo, 2013). Isso pode resultar em conflitos interpessoais, divisões na equipe e até mesmo uma cultura organizacional tóxica. Esses conflitos organizacionais minam a coesão e a colaboração entre os funcionários, comprometendo a eficácia geral da organização.

O assédio moral no ambiente de trabalho também pode causar danos substanciais à imagem e à reputação da empresa, especialmente quando casos de assédio se tornam públicos ou resultam em litígios (Freitas *et al.*, 2008; Hirigoyen, 2005). A exposição negativa na mídia e a percepção pública de que a empresa tolera o assédio moral podem prejudicar gravemente a imagem da organização, afastando clientes, investidores e até mesmo futuros talentos. A reputação de uma empresa é um ativo valioso que pode levar anos para ser construído, mas pode ser rapidamente comprometido pelo assédio moral e pela má gestão de tais situações.

Além disso, há um aspecto financeiro relacionado ao AMT. Os custos associados a processos legais, indenizações às vítimas e ações corretivas podem ser substanciais. Além disso, a queda na produtividade, a rotatividade de funcionários e a perda de clientes devido à má reputação podem ter impactos financeiros a longo prazo na organização. Assim, o assédio moral não apenas prejudica a saúde e o bem-estar dos funcionários, mas também pode ter um impacto adverso nas finanças da empresa, tornando-se uma questão crítica a ser abordada pelos líderes organizacionais (Hirigoyen, 2005; Matthiesen & Einarsen, 2010).

Faz-se necessário considerar as múltiplas implicações na vida do trabalhador assediado, que transcendem os limites das organizações, acarretando consequências profundas na saúde mental dos indivíduos envolvidos (Matthiesen & Einarsen, 2010; Oletto *et al.*, 2019; Pinto & Paula, 2013). Saúde é um construto que envolve bem-estar do indivíduo no campo biopsicossocial, existencial e afetivo (Barreto & Heloani, 2015). É, portanto, a manifestação do equilíbrio entre corpo e mente. É o estado em que a pessoa está de posse de suas faculdades físicas e mentais em plenitude, não apenas uma ausência de doença. As vítimas do assédio moral e de outros tipos de violência no trabalho frequentemente experimentam altos níveis de estresse, ansiedade e depressão, como resultado do tratamento abusivo e humilhante que enfrentam (Rivara *et al.*, 2019). Essa condição pode se agravar a ponto de desenvolver transtorno de estresse pós-traumático e, em casos mais extremos, pode desencadear o autoextermínio (Hirigoyen, 2005). Os efeitos nocivos na saúde mental não apenas prejudicam o bem-estar das vítimas, mas também afetam sua capacidade de realizar suas tarefas no ambiente de trabalho, contribuindo para um ambiente menos produtivo e saudável.

Sofrendo as consequências psicológicas do assédio moral, o sujeito, ao retornar ao lar, torna-se mais propenso a recorrer a subterfúgios que provocam o alívio imediato dos sintomas,

como medicamentos com potencial de dependência, cigarro, álcool, drogas ilícitas e desregramentos de toda ordem. O abuso dessas substâncias causa problemas na saúde física e mental, já abalada pela degradante situação do assédio moral sofrido e social, tendo em vista os impactos negativos na relação com a família e com os demais ciclos de convivência (Pinto, 2012). Em casos mais extremos, em que o sujeito é exposto ao AMT por períodos mais prolongados, é possível que haja ideação suicida (Nielsen & Einarsen, 2018).

Ainda no rol de consequências do assédio moral, figura o dano existencial, cujo escopo transcende o âmbito puramente material ou físico, configurando-se uma lesão à própria existência do ser humano, à sua integridade física, psíquica, emocional e moral (Frota, 2011; Colomby *et al.*, 2024). O dano existencial leva o indivíduo a se tornar incapaz de prosseguir com seu projeto de vida ou mesmo de redesenhá-lo, nos âmbitos afetivo, familiar, profissional, educacional, entre outros. Quando um indivíduo é vítima de violências no ambiente de trabalho, seu projeto de vida, suas crenças e valores são abalados, gerando um sofrimento existencial que transcende as barreiras organizacionais, capaz de comprometer sua autorrealização e seu sentido de pertencimento. O dano existencial afeta, além do projeto de vida, a vida de relações sociais, familiares e profissionais (Frota, 2011; Colomby *et al.*, 2024).

Quando o dano existencial afeta a trajetória do sujeito a ponto de impedi-lo de desenvolver suas aptidões, gera frustrações e prejudica a realização de sonhos e aspirações profissionais ou pessoais, maculando o desenvolvimento do indivíduo. Por vezes o indivíduo é acometido pelo ímpeto de desistir de suas aspirações pessoais e profissionais. A essa faceta do dano existencial, Frota (2011) denomina dano ao projeto de vida. Lado outro, quando o dano concerne ao contexto de relações interpessoais, seja no ambiente de trabalho ou fora deste, as consequências englobam o tolhimento à experiência humana de trocas relacionais, intercâmbio de opiniões, vivência de outras culturas e quaisquer outros aspectos em que o diálogo e as relações humanas possam enriquecer a vida do afetado. A essa faceta, denomina-se dano à vida de relações (Frota, 2011).

Para efeito didático, a Tabela 5, a seguir, sintetiza as principais consequências do assédio moral no trabalho.

Tabela 5*Síntese das principais consequências do AMT*

Consequências	Descrição	Autores
Impacto na Saúde Mental	Efeitos negativos na saúde mental da vítima, incluindo estresse, ansiedade, depressão e transtorno de estresse pós-traumático	Matthiesen e Einarsen (2010);, Hirigoyen (2005) e Freitas, Heloani e Barreto (2008)
Desenvolvimento de vícios e ideação suicida	Abuso de substâncias que aliviam superficialmente as sensações ruins do sofrimento psíquico, gerando dependência química, agravando a depressão e podendo ocasionar pensamentos suicidas	Hirigoyen (2005); Nielsen e Einarsen (2018).
Dano existencial	Lesão à essência do ser humano, transcendendo o âmbito material e físico, atingindo a integridade psíquica e moral do sujeito	Frota (2011) Colomby <i>et al.</i> (2024)
Prejuízos às relações sociais da vítima	Degradação das relações familiares e sociais, em função das situações de sofrimento e em consequência do abuso de substâncias nocivas à saúde	Hirigoyen (2005); Pinto (2012)
Queda da Produtividade	Diminuição do desempenho e produtividade no trabalho, devido ao estresse e à dificuldade de concentração causados pelo assédio	Matthiesen e Einarsen (2010); Freitas (2001); Nunes e Tolfo (2013)

Rotatividade de Funcionários	Aumento da taxa de rotatividade de funcionários, devido ao ambiente de trabalho hostil e à busca por ambientes mais saudáveis	Nunes e Tolfo (2013); Freitas (2001)
Conflitos Organizacionais	Desencadeamento de conflitos internos e de relacionamento dentro da organização, prejudicando a harmonia no local de trabalho	Matthiesen e Einarsen (2010); Nunes e Tolfo (2013)
Perda de Reputação da Empresa	Danos à imagem e reputação da empresa, especialmente quando casos de assédio moral se tornam públicos ou resultam em litígios	Hirigoyen (2005) e Freitas; Heloani e Barreto (2008)
Impacto Financeiro	Custos financeiros relacionados a processos legais, indenizações e ações corretivas, ao absenteísmo, a aposentadorias prematuras, afetando o desempenho financeiro da organização	Matthiesen e Einarsen (2010); Hirigoyen (2005)

É importante esclarecer que o rol apresentado é exemplificativo, não taxativo. Nesse sentido, inúmeras outras consequências podem advir da prática do assédio moral no trabalho, ainda que não tenham sido listadas pelo referencial teórico utilizado para consubstanciar o presente estudo. Diante das consequências dessa prática, há um consenso científico no sentido de que o assédio moral é algo que necessita ser veementemente combatido (Valadão & Mendonça, 2015), tendo em vista seus efeitos devastadores e sua repercussão no indivíduo, na família, no trabalho, na organização e, conseqüentemente, na sociedade como um todo (Nunes, 2016). Problemas complexos assim necessitam de estratégias igualmente complexas e que prevejam a maior diversidade possível de situações para que se possa atuar diante das

especificidades de cada caso. Para a extinção do assédio moral, fazem-se imperiosas a prevenção e a punição.

2.1.3 Violência Interpessoal

É relevante ressaltar que não há consenso nas definições de violências, tornando-se reducionista qualquer intenção de enquadrá-las em uma conceituação estática, com risco de mal compreender sua historicidade e evolução nos diversos contextos em que se manifesta (Minayo, 2006). Nesse sentido, destaca-se o uso da tipologia Violência Interpessoal em larga medida para designar em sentido mais amplo as violências impetradas a si mesmo ou a outrem, podendo abarcar contextos de violência contra o(a) parceiro(a) íntimo(a), classificada por Wilcox *et al.* (2021) como violência doméstica, abuso infantil, violência entre jovens e violência contra idosos. Essa violência pode ser mais explícita, especialmente quando se trata de violência física ou mais velada, quando se refere à violência psicológica, a exemplo do fenômeno *bullying*, comum em públicos juvenis (Rivara *et al.*, 2019). As causas são multifatoriais, incluindo fatores individuais, relacionais, comunitários e sociais (OMS, 2021), e as consequências podem afetar os sujeitos que a sofrem, os que a perpetram e a comunidade em torno da qual ambos atuam e vivem (Rivara *et al.*, 2019), em nível físico ou emocional.

No contexto organizacional, utiliza-se também a expressão *workplace violence* para designar, de forma abrangente, toda a violência ocorrida no ambiente de trabalho, desde agressões físicas até o assédio moral. Segundo Tobin (1999), a estrutura organizacional tem um efeito na violência gerada internamente e direcionada a alvos específicos no local de trabalho. Nesse mesmo diapasão, seguindo a lógica de maior abrangência do fenômeno, Kessler *et al.* (2008) trabalham com o conceito sob a alcunha de “*Organizational violence and aggression*” (violência e agressão organizacional, em tradução livre). Os autores separam a violência organizacional como algo majoritariamente ligado à dimensão física e a agressão organizacional como algo ligado à dimensão verbal, relacionada com o aspecto psicológico.

Para Kessler *et al.* (2008), os preditores da violência organizacional estão ligados às práticas empresariais; e os da agressão organizacional, mais ligados às políticas e à pressão exercida sobre os funcionários. Indivíduos que trabalham com atendimento ao público estariam mais expostos à violência física do que os que trabalham em setores internos, a exemplo dos profissionais de saúde que, não raramente, sofrem violência por parte de pacientes e familiares insatisfeitos com o serviço (Hoel *et al.*, 2001). Questões como clima organizacional e a cultura podem estimular ou inibir a violência e a agressão no ambiente de trabalho, sendo, portanto,

responsabilidade das organizações a implementação de um clima de segurança, nos aspectos físico e psicológico (Kessler *et al.*, 2008; Saleem *et al.*, 2020). A agressão organizacional, a exemplo da violência no ambiente de trabalho, não necessita de temporalidade ou frequência específica para que seja qualificada como tal.

Embora haja a diferenciação entre agressão e violência trazida por Kessler *et al.*, (2008), Saleem *et al.* (2020) contrapõem afirmando que qualquer ato, seja físico ou verbal, em que uma pessoa é submetida a abusos, agressões, intimidações ou ameaças em seu local de trabalho está sob o domínio da *workplace violence*. Devido ao recorte contextual deste estudo e por apresentar uma interface mais clara com o Assédio Moral no Trabalho, além de circunscrever características elencadas nas definições de agressão organizacional e *workspace violence*, será adotada a nomenclatura de violência interpessoal. A violência interpessoal, conforme Pinto e Paula (2013), surge a partir de uma crítica elaborada em torno do conceito de assédio moral no trabalho (AMT). Ambos guardam algumas semelhanças no fulcro, mas com contornos próprios.

As críticas à concepção do modelo conceitual de AMT realizadas por Pinto e Paula (2013) são precipuamente quanto à recorrência, quanto à duração e quanto à intencionalidade. Enquanto o AMT pressupõe atitudes violentas intencionais, ocorridas repetidamente, com uma frequência que varia conforme a concepção teórica, ao longo de um determinado período, cuja duração também é variável conforme a teoria que se adote, a violência interpessoal prescinde desses elementos para ser caracterizada. A definição de violência interpessoal a descreve como algo proveniente da interação entre duas ou mais pessoas no ambiente de trabalho, seja de forma pontual ou recursiva, em que ocorra qualquer ato de agressão física, discursiva ou por meio de atitudes e comportamentos hostis, ainda que não intencionais (Pinto & Paula, 2013).

Ao propor o conceito de violência interpessoal, Pinto e Paula (2013) deixam transparente o não rompimento com o conceito de AMT, mas uma complementariedade analítica. O principal ponto de convergência, que torna fundamental o caráter somatório dos dois conceitos, são as consequências biopsicossociais ao sujeito que é submetido a qualquer um dos dois tipos de violência no ambiente laboral. Nesse sentido, o conceito de violência interpessoal abrange situações em que a intencionalidade do agressor pode não estar clara ou configurada, mas em que há, ainda assim, efeitos danosos sobre a vítima. Esse conceito mais abrangente permite lidar com pontos cruciais das relações interpessoais no ambiente de trabalho, mas que nem sempre se encaixam nos critérios rígidos do assédio moral (Pinto & Paula, 2013).

Destarte, a violência interpessoal preenche uma lacuna do assédio moral na qual se escondem violências impetradas de forma pontual ou não intencional que, por não se

enquadrarem no conceito de AMT, não são devidamente punidas e, em certa medida, acabam sendo legitimadas, dando ao agressor um empoderamento alimentado pela impunidade, o que tende a retroalimentar o ciclo da violência no ambiente laboral. Tais atitudes trazem consigo um potencial deletério tanto para o funcionário quanto para a organização e, por conseguinte, para a sociedade. Mesmo que não tenham caráter contínuo, processual, progressivo e inerentemente voluntário, conforme a classificação para o assédio moral, elucidada no subitem anterior, as violências interpessoais no ambiente organizacional podem ocasionar as mesmas consequências ao sujeito que as sofre, em âmbito físico, psicológico ou social (Bryant & Cox, 2002; Pinto & Paula, 2013).

Ainda que de caráter episódico, a violência interpessoal não ocorre somente em rompantes agressivos, mas pode passar, por exemplo, por episódios de menosprezo e de afastamento do indivíduo da tomada de decisão em relação ao seu campo de atuação (Bryant & Cox, 2002). Conforme será tratado mais adiante, há um bom arcabouço legal para tratar do assédio moral, em especial no serviço público. Porém, a violência interpessoal ainda carece de maior suporte legislativo, embora possa ser enquadrada em dispositivos legais mais genéricos que tratam de cortesia, urbanidade e decoro no exercício da função (*Decreto n.º 46.644, 2014*).

Verdadeiras atrocidades podem ocorrer no ambiente organizacional que, por não serem frequentes, repetitivas e intencionais, acabam não recebendo o devido tratamento e a justa responsabilização. Por vezes, violências cometidas pontualmente, sem uma temporalidade sequencial, deixam de ser percebidas pela própria vítima que fica impossibilitada de atribuir o sentido das agressões aos eventos ocorridos, até que remonte sua trajetória profissional, em narrativa a outrem (Bryant & Cox, 2002). Quando a violência sofrida tem o caráter simbólico, reafirmando as relações de poder que, segundo Mendonça *et al.*, (2018) são aceitas e legitimadas pelo tecido social, torna-se ainda mais difícil a caracterização do ato em algo que possa ser passível de responsabilização do agressor ou da organização. O agressor fica sem punição, e a vítima sofre as consequências do isolamento, da intimidação em seu ambiente laboral, da negação de oportunidades de carreira, entre outras formas de hostilidade (Bryant & Cox, 2002).

A prevenção da violência interpessoal possivelmente não recebe a ênfase de que necessita para neutralizar ou diminuir significativamente a ocorrência do fenômeno. Segundo Clements *et al.* (2005), essa invisibilização fez com que as organizações negligenciassem fatores profiláticos importantes, tais como implementação ou fortalecimento de políticas contra todas as formas de violência dentro da organização; práticas adequadas de recrutamento, seleção e retenção de pessoal; formação adequada sobre prevenção de violências em todos os

níveis hierárquicos; regras claras de conduta como, por exemplo, código de conduta ética; capacitação de gestores para identificar situações de violências entre funcionários; criação de mecanismos eficientes de registro de denúncias; tomada de medidas imediatas em relação àqueles que cometem atos de violência ou de ameaça. Quando a organização fracassa nessas ações, gera insegurança para os funcionários e, além de reduzir o desempenho e a eficácia geral da organização, estimula o desengajamento, o absenteísmo e o desligamento de funcionários do trabalho (Saleem *et al.*, 2020).

Assim como no AMT, estigmas de vitimização e isolamento, medo de represálias, ausência de ferramentas para registro de denúncias e falta de apoio gerencial são alguns dos elementos que potencializam a subnotificação dos casos de violência interpessoal no âmbito organizacional (Clements *et al.*, 2005). Por outro lado, quando há o apoio gerencial, os funcionários tendem a perceber o ambiente de trabalho como um local psicologicamente seguro e se envolvem física, cognitiva e emocionalmente com o papel que desempenham, demonstrando uma relação estreita e significativa entre a ocorrência de violências no ambiente laboral e o engajamento dos funcionários (Saleem *et al.*, 2020). Nesse sentido, segundo Saleem *et al.*, (2020), destaca-se a relevância de se ofertar um ambiente organizacional seguro, onde haja confiança, comunicação transparente e aberta e reconhecimento pelo trabalho realizado, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional saudável e produtiva.

Para mitigar o problema, faz-se necessária a implementação de políticas de prevenção à violência, com estratégias claras de conscientização e a elaboração e difusão de manuais de conduta que indiquem como agir no caso de incidência do fenômeno, assim como a oferta de suporte pós-evento às vítimas da violência interpessoal. Ferramentas abrangentes para monitorar a violência no local de trabalho, tais como os mecanismos de denúncias anônimas e manifestações que mantenham o sigilo do manifestante, podem fornecer informações úteis para identificar ameaças potenciais e ajudar a educar os funcionários sobre fatores de risco que podem ter contribuído para incidentes de agressão. Essas ferramentas ajudam a avaliar o tipo de agressão (física e/ou verbal), a forma como ocorreu (direta ou indireta) e o impacto e gravidade (físico, psicológico e/ou emocional) tanto para a vítima quanto para a instituição (Clements *et al.*, 2005).

2.2 Aproximações e afastamentos entre assédio moral, violência interpessoal e violência simbólica

O assédio moral, a violência interpessoal e a violência simbólica são modalidades de violência psicológica que podem manifestar-se no ambiente laboral, afetando a saúde e a dignidade dos trabalhadores (Mendonça *et al.*, 2018; Pinto & Paula, 2013). Embora sejam tipos distintos de violência, eles podem ocorrer de forma inter-relacionada e gerar efeitos igualmente nocivos (Barreto & Heloani, 2015). Este tópico se dedica a examinar aproximações e distanciamentos conceituais entre essas três formas de violência no trabalho, buscando ampliar a compreensão sobre suas nuances. Apesar de suas particularidades, o assédio moral, a violência interpessoal e a violência simbólica compartilham uma raiz comum, que é a intolerância, enquanto produto cultural e construção histórica perene (Barreto & Heloani, 2015). A manifestação da intolerância na forma de violência psicológica no trabalho pode assumir contornos mais ou menos explícitos, desde atos diretamente hostis até mecanismos velados de dominação.

É possível que casos de violência simbólica estejam conectados ao assédio moral, quando os atos violentos são perpetrados de forma intencional e frequente contra alguém. Conforme Freitas *et al.*, (2008), o assédio moral se caracteriza por atitudes que buscam diminuir e demolir psicologicamente o trabalhador. Logo, humilhações e microagressões simbólicas recorrentes e intencionais podem ser classificadas como assédio moral. O assédio moral pressupõe hostilidade repetitiva e prolongada (Hirigoyen, 2005). Nesse sentido, atos isolados de violência simbólica não constituiriam assédio moral, por falta do caráter contínuo. Microagressões frequentes com essa natureza, todavia, poderiam ser enquadradas no conceito de assédio moral.

Há também situações de violência simbólica sistêmica nas organizações, como rituais de humilhação, especialmente nos processos de socialização de recém-recrutados (Cosas & Grey, 2019). Quando essas práticas são direcionadas intencionalmente a alvos específicos, de forma recorrente e prolongada, também podem ser caracterizadas como assédio moral, em nível organizacional. A violência simbólica e o assédio moral têm pontos de interseção, mas também diferenças conceituais. Enquanto a violência simbólica é mais ampla, envolvendo dominação cultural internalizada, o assédio moral pressupõe agressão intencional e frequente contra indivíduos. Há zonas de convergência entre os conceitos, podendo o assédio moral, em certos casos, envolver a violência simbólica, gerando danos emocionais e afetando negativamente a autoestima e a identidade dos trabalhadores (Freitas, 2001).

Embora o assédio moral denote uma situação mais prolongada e intencional de violência direcionada, a violência interpessoal e a violência simbólica, ainda que desconectadas do AMT, também geram danos relevantes, mesmo que de forma mais difusa ou episódica (Mendonça et al., 2018; Pinto & Paula, 2013). Por isso, é essencial analisar conjuntamente essas modalidades de violência laboral, identificando aproximações e especificidades, para uma compreensão ampliada do fenômeno em toda a sua complexidade.

A Tabela 6, a seguir, apresenta algumas das semelhanças e diferenças conceituais mais evidentes entre o assédio moral, a violência interpessoal e a violência simbólica no ambiente de trabalho.

Tabela 6

Assédio moral, violência interpessoal e violência simbólica

Assédio Moral	Violência Interpessoal	Violência Simbólica
Comportamento abusivo repetitivo e prolongado	Pode ser pontual ou repetitiva.	Imposição de significados de forma velada
Busca humilhar, intimidar ou excluir a vítima.	Qualquer ato de agressão física, verbal ou atitudinal	Legitimada e naturalizada socialmente
Natureza intencional do agressor	Não necessariamente intencional	Por meio de linguagem, símbolos e rituais
Desequilíbrio de poder entre agressor e vítima	Efeitos danosos mesmo sem intenção clara	Interiorizada e não percebida como violência
Direcionado contra indivíduos específicos	Entre duas ou mais pessoas	Dominação difusa na cultura e representações
		Pode ser sistêmica ou direcionada

Conforme evidenciado acima, tanto as violências simbólica e interpessoal, embora não necessariamente possam caracterizar o assédio moral no trabalho, guardam estreitas semelhanças e podem estar contidas no construto AMT. A raiz desses comportamentos está intrinsecamente ligada a um produto cultural e a uma construção histórica que não para de crescer, a qual denominamos intolerância (Barreto & Heloani, 2015). O repúdio ao outro possui vários casos emblemáticos ao longo da história humana, exemplificados nos episódios de Sócrates, cujas ideias foram confrontadas com intolerância, que o conduziu à morte por

envenenamento; da caça às bruxas na Idade Média, quando a intolerância ao modo de vida de determinadas mulheres as conduzia à fogueira; da morte de milhões de judeus, homoafetivos e pessoas pretas no contexto do nazismo de Hitler (Barreto & Heloani, 2015). Seria possível listar diversos outros episódios, mas os exemplos acima são suficientes para consolidar o entendimento do conceito de intolerância.

O cerne da questão é que a intolerância se baseia na ideia de superioridade, seja no aspecto biológico (gênero e raça) ou social (de classe), não sendo mutuamente excludentes na incidência. A intolerância, materializada em forma de violência, atravessa o tempo e permanece presente atualmente, ainda que em configurações distintas. A externalização da intolerância pode se manifestar de maneira mais ou menos explícita sendo, frequentemente, sutil e velada (Barreto & Heloani, 2015). A violência no trabalho segue a mesma lógica: manifesta-se de diversas maneiras, explícitas ou veladas, em forma de violência simbólica, interpessoal ou assédio moral. Vale ressaltar que a complexidade do processo de assédio moral faz com que sejam incompatíveis as tentativas de elencar todas as variáveis pertencentes ao construto, todas geradoras de uma infinidade de danos à pessoa a elas submetida (Barreto & Heloani, 2015).

Ao adentrarmos no campo da administração pública, o fato de haver características delimitadoras da definição de AMT, tais como a frequência e a duração, pode fomentar uma postura de apatia organizacional diante de manifestações hostis que não se enquadrem nas especificações do conceito. Nesse sentido, um importante contraponto ao AMT será apresentado no subitem a seguir, sob a nomenclatura de violência interpessoal.

Até aqui, foi trazida à baila uma diferenciação conceitual entre as violências simbólica e interpessoal e o assédio moral. Foram elucidadas, ainda, aproximações nas definições de ambos. Todavia, faz-se relevante ressaltar que a Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho (OIT, 2019), ocorrida em Genebra, traz em seu primeiro Artigo a definição do termo “violência e assédio”, sem dissociar um do outro. Segundo a OIT (2019), o termo se refere a um conjunto de comportamentos, práticas e ameaças inaceitáveis, que podem ocorrer de forma única ou repetida. Tais comportamentos visam ou têm o potencial de causar danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos aos trabalhadores. Essa definição inclui também a violência e o assédio baseados em questões de gênero. Embora seja uma definição menos detalhada do que as já enumeradas neste estudo, o enfoque desta reflexão passa a ser sobre a importância de um organismo internacional de grande alcance aglutinar os elementos em um único construto para propor ações preventivas e punitivas sem que haja exclusão de um ou outro por não se enquadrarem em determinados padrões de conduta.

De acordo com a referida Convenção (OIT, 2019), cada país deve adotar uma abordagem abrangente, integrada e sensível a questões de gênero para prevenir e eliminar a violência e o assédio no trabalho, considerando seu contexto nacional e em consulta com representantes de empregadores e trabalhadores. Essa abordagem deve incluir: proibição legal desses comportamentos; políticas para enfrentar o problema; estratégia ampla com medidas concretas; mecanismos para aplicação e monitoramento; acesso à reparação e apoio às vítimas; sanções aos agressores; ferramentas educativas e de conscientização; e meios efetivos de investigação e inspeção dos casos, como auditorias trabalhistas. O foco deve ser na prevenção, combate e apoio às vítimas de modo abrangente, envolvendo também a violência provocada por terceiros no ambiente de trabalho. O reconhecimento por parte da Organização Internacional do Trabalho de que a violência e o assédio representam uma afronta à dignidade humana, um abuso aos direitos humanos e uma violação à igualdade de oportunidades, à liberdade e ao bem-estar dos trabalhadores sugere que o problema, além de ocorrer para além das fronteiras nacionais, pode estar sendo utilizado pelas organizações como um mecanismo de consecução de seus objetivos, precipuamente econômicos (OIT, 2019).

2.3 A violência enquanto instrumento de gestão

Analisando o retrospecto histórico da humanidade, identifica-se a violência como instrumento de alcance de objetivos dos mais diversos, assumindo um papel relevante na constituição de estados, na proteção e expansão territorial de nações e nos processos de colonização. Seja por meio da luta armada ou pela ameaça de uma potencial guerra, a violência vem sendo usada como elemento estruturador das sociedades e dos sistemas. O simples fato de um determinado país possuir grande arsenal bélico já é suficiente para atuar como um elemento de influência nas relações internacionais (Arendt, 2022). Segundo Arendt (2022), a violência é uma manifestação explícita do poder, sendo, portanto, um instrumento de opressão a serviço daqueles que dominam e o detém.

Nesse sentido, cabe analisar a cultura da violência estabelecida no Brasil, a partir de sua constituição após a chegada dos portugueses. A colonização foi um processo violento, no qual os degredados de Portugal, ao se estabelecerem no território brasileiro, dominaram a população nativa, subjugando-a violentamente, abusando das mulheres, escravizando, catequizando em um processo de aculturação, entre outras formas de violência (Minayo, 2006). Além disso, vieram para as terras brasileiras pessoas negras escravizadas pelos europeus, dando sequência à lógica de dominação humana por meios violentos já existente em outros países. Esse cenário

é a gênese da sociedade brasileira atual, ou seja, a cultura da violência e da dominação da classe hegemônica sobre as demais está arraigada na história da nação. Para efeito deste estudo, pode-se transladar essa ideia do contexto macrossocial para os contextos meso, em nível organizacional e micro, em nível interpessoal, ambos presentes nas relações existentes no ambiente de trabalho.

A violência no ambiente laboral se manifesta em configurações diversas, tanto de maneira sutil quanto intensa, em um ambiente cada vez mais individualista e competitivo, por vezes desrespeitoso com o espaço, o saber e o fazer do outro (Barreto & Heloani, 2015). No cenário organizacional contemporâneo, destaca-se o contexto competitivo globalizado, em que a organização submete o trabalhador a executar suas atividades sob uma pressão cada vez maior, no limite de suas possibilidades, especialmente mentais (Hoel *et al.*, 2001; Nunes & Tolfo, 2013). O que importa é bater as metas, superá-las e demonstrar produtividade, não interessa a que custo para o trabalhador. A redução do tamanho e da força de trabalho nas empresas (*downsize*), sem, contudo, reduzir as metas a serem alcançadas, faz com que a pressão por produtividade extrema aumente ainda mais (Hoel *et al.*, 2001). Quem produz pouco, filia-se a sindicatos, adoece ou critica as jornadas extenuantes não é tolerado (Barreto & Heloani, 2015).

Nesse sentido, há casos em que as pressões, humilhações e perseguições aos trabalhadores, individualmente ou em grupo, têm sido utilizadas para a consecução de metas e objetivos organizacionais, predominando a racionalidade instrumental, na qual os fins justificam os meios (Nunes, 2016). Em busca de produtividade e alcance de resultados, algumas organizações deixam de perceber nuances que geram violências, incluindo o AMT, seja por omissão deliberada de seus gestores ou até por ignorância destes em relação à violência contida na prática do assédio moral (Freitas *et al.*, 2008; Nunes, 2016).

As práticas e os comportamentos violentos e intolerantes são inerentes às estratégias, políticas e práticas organizacionais, bem como aos métodos de gestão, ainda que de forma tácita. Consequentemente, a organização não apenas viabiliza, mas também fomenta a manifestação dessas condutas, adotando uma postura de omissão e permitindo a sua proliferação (Nunes, 2016). Além disso, faz-se mister considerar a organização do trabalho, cujas tendências apontam para uma crescente flexibilização do trabalho e abrangente precarização decorrente dessa tendência global (Fonseca *et al.*, 2024; Hoel *et al.*, 2001). Nesse paradigma, os trabalhadores são engajados aos valores e interesses da organização através de um complexo sistema de normas, metas e avaliações (Schlindwein, 2019). As práticas de

violência no ambiente laboral, portanto, são moldadas e perpetuadas por essas novas estratégias de gestão, através de mecanismos de controle e coerção.

No outro vértice da relação, o funcionário que é submetido às situações de violência também é parte desse sistema e por vezes não denuncia as violências sofridas, consciente ou inconscientemente, por uma questão de autodefesa. Episódios abusivos e desrespeitosos, precipuamente aqueles que envolvem relações hierárquicas verticais, podem passar despercebidos, ainda que agridam a subjetividade do indivíduo violentado. Sendo o trabalho um mecanismo de sobrevivência do trabalhador, este acaba por aceitar as violências sofridas como forma de se autopreservar no cenário social (Fonseca *et al.*, 2024). Mudanças organizacionais, alinhadas com as rápidas mudanças na dinâmica mercadológica, causam um turbilhão de interpretações por parte dos funcionários e podem também funcionar como gatilhos para insegurança no emprego e aumento da ansiedade dos trabalhadores, o que os torna mais propensos a aceitarem violências no ambiente laboral e potencializa a criação de ambientes hostis (Bryant & Cox, 2002).

Diante desse modelo de gestão em que a hiperprodutividade para o alcance de resultados satisfatórios em detrimento da qualidade de vida do trabalhador, aliada à cultura da violência, um aspecto delicado na relação entre trabalhador e gestor é a comunicação. A manifestação de opiniões do trabalhador contrárias às defendidas pela organização pode ser entendida como enfrentamento, o que pode culminar em silenciamento do funcionário ou em resposta contundente por parte da organização, manifestando a violência de forma mais ou menos explícita (Scroferneker *et al.*, 2021). A comunicação, mecanismo pelo qual se manifestam a cultura e as relações de poder, é uma via que representa possibilidade de perpetração das violências no ambiente de trabalho. A divergência na comunicação, que poderia se traduzir em construção de soluções em âmbito organizacional, quando submetida à gestão violenta, torna-se um consentimento estéril, um consenso improdutivo (Scroferneker *et al.*, 2021).

Destarte, organizações que buscam a gestão por consenso, na perspectiva positivista de que a ordem gera o progresso, alinham-se às práticas de silenciamento de qualquer discurso dissidente, violentando o direito de expressar opiniões que divirjam das proposições *top down*. Segundo Scroferneker *et al.* (2021), essa lógica perpetrada pelos gestores ou seus representantes materializa a omissão, a resignação e o silêncio, que são o lado mais perverso e nefasto da violência no ambiente de trabalho. E, conforme já foi elucidado anteriormente, atitudes como essa, degradantes e fragilizadoras da vítima, podem ser caracterizadas como violência interpessoal (Pinto & Paula, 2013) e, se ocorridas com frequência e recorrência, capitulam-se

como assédio moral (Hirigoyen, 2005). A violência por silenciamento de dissidentes, quando dirigida a alvos coletivos, mostra-se uma estratégia organizacional de gestão (Soboll, 2017).

Após submetidos prolongadamente a essa lógica de gestão violenta e hiperprodutiva, os trabalhadores, envelhecidos e/ou adoecidos em serviço, quando não mais correspondem às expectativas das organizações, não sendo física e mentalmente capazes de atingir as metas estabelecidas, frequentemente são relegados à condição de desmerecidos e indesejáveis no espaço de trabalho (Barreto & Heloani, 2015). Em ocasiões em que não podem ser demitidos, são relegados ao ostracismo na condição de readaptação funcional, na qual são perenemente estigmatizados, e sofrem uma forma específica de assédio moral no trabalho. Um agravante é que esse comportamento foi naturalizado e faz parte da cultura, especialmente no serviço público, representando a banalização dessa violência (Paiva *et al.*, 2021).

2.4 E no serviço público?

Embora a pergunta-subtítulo possa, à primeira vista, parecer retórica, faz-se necessária a reflexão sobre a existência ou não da prática das violências laborais na administração pública brasileira, tendo em vista que o *locus* deste estudo é um órgão público. A partir da Emenda Constitucional n.º 19 de 1998 (*Constituição Federal do Brasil, 1988*), o rol principiológico da administração pública foi acrescido de uma única palavra, capaz de mudar fundamentalmente as relações de trabalho no serviço público: eficiência. A redação passou a vigorar arrolando como princípios explícitos a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, por último, mas não menos importante, a eficiência.

Com o advento desse novo paradigma da eficiência, a administração pública passou a buscar o aprimoramento das ferramentas de gestão e das tecnologias rumo à consecução das metas e ao alcance dos objetivos institucionais para a melhoria dos serviços prestados. Para atender aos novos parâmetros, foram trazidos mecanismos de aferição de desempenho e intensificação dos processos, com maior controle e disciplina, provenientes da iniciativa privada. Tais mecanismos, a despeito das melhorias pretendidas, trouxeram, da iniciativa privada, a lógica das relações de poder dissonantes, potencialmente estimuladoras de comportamentos que confluem para a violência no ambiente laboral, a exemplo do assédio moral (Schlindwein, 2019). Esse desequilíbrio de poder, por vezes, dá ensejo à ocorrência do assédio moral (Nunes & Tolfo, 2013).

As estratégias de gestão modernas na administração pública vão além de meras práticas administrativas; elas incorporam uma forma de violência simbólica que é gradual e difusa, mas

profundamente impactante (Schlindwein, 2019). Essa violência é exercida através de mecanismos que impõem aos trabalhadores uma nova ordem de gerenciamento. A coerção e o controle são, assim, não apenas ferramentas de gestão, mas também meios de submeter os trabalhadores a uma ordem que favorece os objetivos organizacionais em detrimento do bem-estar dos funcionários. Em um cenário de busca incessante por eficiência, a administração pública tem utilizado o assédio moral como uma ferramenta estratégica de gestão (Schlindwein, 2019). Segundo Miranda *et al.* (2022), a produção científica brasileira aponta que o assédio moral na administração pública existe, de forma empiricamente confirmada, com prevalência de pesquisas nas áreas da educação e da saúde, seguida pelo poder judiciário.

Segundo Hirigoyen (2005), as instituições de ensino geralmente são as mais afetadas pela violência no trabalho. Entre as pesquisas analisadas, acima de 70% dos respondentes relataram compreender o assédio moral como uma situação problemática recorrente no contexto do trabalho, e cerca de 15% se abstiveram de responder (Miranda *et al.*, 2022). O índice significativo de abstenções aponta para um potencial problema em relação à prática de violências no ambiente laboral: a possível subnotificação. A ausência de ferramentas para registro de denúncias e falta de apoio gerencial são alguns dos elementos que potencializam a subnotificação dos casos de violência no âmbito organizacional (Clements *et al.*, 2005).

Entretanto, em contraponto ao cenário descrito por Schlindwein (2019), em que o assédio moral é usado como uma ferramenta de gestão, Silva *et al.* (2019) argumentam que é possível uma abordagem mais coletiva e humanizada na administração pública. De acordo com os autores, as instituições podem adotar estratégias coletivas para enfrentar o assédio moral e as demais violências laborais, rompendo com a ideia de que se trata de um problema individual. Esse enfoque coletivo permite não apenas identificar, mas também prevenir práticas abusivas através de uma abordagem mais inclusiva e colaborativa.

A administração pública tem o potencial de instituir mecanismos que possam prevenir e punir a prática do assédio moral (Silva *et al.*, 2019), bem como das demais violências laborais. Isso pode ser alcançado através da implementação de políticas e regulamentos claros, bem como programas de treinamento focados na promoção de um ambiente de trabalho saudável. Essas medidas têm o poder de mudar a cultura organizacional e, portanto, devem ser integradas como parte da estratégia geral de gestão da instituição. Silva *et al.* (2019) sublinham que as ações preventivas e corretivas são cruciais para mitigar esse fenômeno, as quais podem variar desde a conscientização dos funcionários até a implementação de comitês éticos que possam avaliar e agir sobre denúncias de assédio. Dessa forma, a administração pública pode atuar

proativamente para prevenir a ocorrência de assédio moral, em vez de simplesmente reagir a incidentes isolados.

Neste ponto, é relevante esclarecer que a administração pública não pode agir sem que haja algum regulamento que discipline a matéria, seja por meio das constituições federal e estaduais, de leis ou de normas infralegais. Para compreender o cenário atual da regulamentação acerca das violências laborais, serão explicitados os mecanismos em vigor para mitigar o problema, especialmente o assédio moral, no âmbito do serviço público brasileiro, seja por meio da prevenção, da intervenção educativa ou da punição.

Embora o assédio moral seja uma problemática que transcende fronteiras administrativas, as legislações estaduais desempenham um papel crucial na sua regulamentação (Nogueira *et al.*, 2019). Essas leis não apenas definem o que constitui assédio moral, mas também estabelecem mecanismos para prevenção e punição. Essa abordagem legal, portanto, representa um passo importante para normatizar a conduta no ambiente de trabalho e sinalizar a intolerância da administração pública a práticas abusivas que se manifestam em forma de violências laborais. Nogueira *et al.* (2019) ressaltam que há uma diversidade considerável nas legislações estaduais relativas ao assédio moral. Enquanto alguns estados têm legislações mais rigorosas, outros adotam abordagens mais genéricas. Essa variação salienta a complexidade do assédio moral como um fenômeno multidimensional, que pode ser influenciado por fatores culturais e sociais específicos de cada estado.

As legislações estaduais não se limitam à punição, mas também enfatizam a prevenção do assédio moral (Nogueira *et al.*, 2019). Isso inclui a implementação de programas de conscientização, treinamentos e sistemas de relatório que facilitam a identificação e o tratamento de casos de assédio. Essa abordagem preventiva é fundamental para criar uma cultura organizacional que desencoraje a ocorrência de assédio moral. Uma das contribuições significativas das legislações estaduais é a ênfase na conscientização sobre o assédio moral (Nogueira *et al.*, 2019). Esse foco na educação e sensibilização não só auxilia na prevenção, mas também empodera os trabalhadores a relatar incidentes, contribuindo para uma administração pública mais transparente e responsiva. A legislação serve como um quadro que guia a administração pública na implementação de medidas eficazes para combater o assédio moral, unindo esforços legislativos e administrativos em uma abordagem mais holística.

Devido ao foco da pesquisa ser direcionado a um órgão do poder executivo brasileiro, serão elencadas as normativas relativas a tal ente, entre as quais a elementar é a *Lei Complementar n.º 116*, de 10 de janeiro de 2011 (2011), que dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual. A referida norma conceitua agente

público como qualquer pessoa que exerça cargo público, função pública, mandato político, emprego público ou outro vínculo transitório em que seja investido de alguma função no âmbito da administração pública. O conceito de assédio moral trazido à tona pela referida Lei é convergente com a literatura científica, ressaltando a vedação de punição para qualquer agente público que se recuse a ceder à prática do assédio moral ou que a testemunhe.

Para a apuração da prática do assédio moral, o legislador estabelece que será utilizado o processo administrativo disciplinar, garantidos o contraditório e a ampla defesa. Propõe, ainda, que sejam promovidos cursos, palestras, debates, materiais gráficos e cartilhas para a conscientização, prevenção e extinção da prática. Ponto relevante no instrumento normativo é que obriga o Estado a ofertar acompanhamento psicológico para os assediados e assediadores, quando for o caso. Todavia, estabelece que essa oferta será “na forma do regulamento” (Lei Complementar n.º 116, 2011, Art. 11), o que prescinde de novo instrumento especificamente criado para tal, o qual ainda não foi promulgado. Portanto, trata-se de um dispositivo de eficácia limitada.

Em 2018, com o advento do *Decreto 47.528* (2018), ficou regulamentada a *Lei Complementar 116* (2011), estabelecendo a prevenção, a forma de acolhimento ao denunciante, o registro da denúncia, a conciliação, a apuração e a punição da prática do assédio moral. No aspecto preventivo, o decreto impõe que se promovam treinamentos para agentes públicos que atuam nas unidades de recursos humanos, que se insira um módulo específico nos cursos de desenvolvimento gerencial, bem como no treinamento introdutório para os agentes recém-ingressos e nas ações de desenvolvimento realizadas pelos órgãos. Além disso, elenca a realização de debates, palestras, seminários, ações volantes e outros eventos, especialmente na Semana Estadual de Conscientização, Prevenção e Combate à Prática de Assédio Moral no Âmbito da Administração Direta e Indireta dos Poderes do Estado, instituída pela *Lei 22.404* (2016).

Os procedimentos estabelecidos para o trâmite das situações em que há suposta prática de assédio moral são: acolhimento do denunciante, por um profissional de recursos humanos capacitado, que fará a escuta empática do caso e dará as primeiras orientações, sem emitir qualquer opinião ou juízo de valor; denúncia, via Ouvidoria Geral do Estado; procedimento conciliatório, conduzido por comissão de conciliação legalmente constituída, com as etapas de oitiva de ambas as partes e, caso se disponham, audiência de conciliação. Caso não haja conciliação, haverá um juízo de admissibilidade pela Controladoria Geral do Estado, que conduzirá ao arquivamento ou à abertura de processo administrativo disciplinar, através do qual serão coletadas provas, depoimentos, oitivas e demais elementos necessários para a apuração e

aplicação de penalidades administrativas, garantidos o contraditório e a ampla defesa. A pena pode ser de repreensão, suspensão ou demissão, conforme a gravidade do ilícito, os danos que dele provierem, os agravantes e atenuantes e os antecedentes funcionais do agente público (*Decreto 47.528, 2018*). O ente federado pesquisado possui, portanto, um arcabouço legal robusto e que possibilita a ação eficiente, eficaz e efetiva da Administração Pública em casos de assédio moral no trabalho. No entanto, não podemos dizer o mesmo em relação aos outros tipos de violências laborais.

Em relação à violência interpessoal, a matéria é tratada de forma mais genérica pelo Código de Ética, que estabelece os princípios e valores fundamentais:

Art. 7º - A conduta do agente público integrante da Administração Pública do Poder Executivo Estadual deve reger-se pelos seguintes princípios:

- I – boa-fé;
- II – honestidade;
- III – fidelidade ao interesse público;
- IV – impessoalidade;
- V – dignidade e decoro no exercício de suas funções;
- VI – lealdade às instituições;
- VII – cortesia;
- VIII – transparência;
- IX – eficiência;
- X – presteza e tempestividade;
- XI – respeito à hierarquia administrativa;
- XII – assiduidade;
- XIII – pontualidade;
- XIV – cuidado e respeito no trato com as pessoas, subordinados, superiores e colegas;
- XV – respeito à dignidade da pessoa humana (*Decreto n.º 46.644, 2014, Art. 7º*).

Em detrimento à conduta violenta, destacam-se os princípios do respeito à dignidade da pessoa humana, do cuidado e respeito no trato com as pessoas, subordinados, superiores e colegas, da cortesia e da dignidade e decoro no exercício de suas funções. Em complemento, o referido Decreto traz como obrigação dos agentes públicos:

. . . praticar a cortesia e a urbanidade e respeitar a capacidade e as limitações individuais de colegas de trabalho e dos usuários do serviço público, sem preconceito ou distinção

de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, preferência política, posição social e outras formas de discriminação (*Decreto n.º 46.644, 2014, Inciso VII, Art. 9º*).

Adicionalmente, o dispositivo legal traz vedações ao agente público que contemplam, entre outras, “permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores” (*Decreto n.º 46.644, 2014, Inciso VI, Art. 10*), além de ser vedado “exigir submissão, constranger ou intimidar outro agente público, utilizando-se do poder que recebe em razão do cargo, emprego ou função pública que ocupa” (*Decreto n.º 46.644, 2014, Inciso XVII, Art. 10*).

Nos casos de afronta do agente público aos dispositivos acima elencados, o Conselho de Ética Pública (CONSET) pode ser acionado por meio de denúncia e, após apurados os fatos, se identificada a veracidade, instaurar processo ético em desfavor do servidor público que perpetrar os atos. Do processo ético, cabe recurso, e, após decorridas todas as etapas, o servidor que incorreu na inobservância das normas pode sofrer as sanções de advertência ou censura (*Decreto n.º 46.644, 2014*).

Em tese, o respeito aos princípios e deveres contidos no Código de Ética (2014) já seria suficiente para não haver a prática das violências laborais no âmbito da administração pública. Porém, cabe a ressalva de que o fato de existirem legislações que regulamentam a matéria no âmbito do serviço público, mais notoriamente o assédio moral, não faz com que a prática de tais violências deixe de acontecer, assim como o simples fato de existir um código penal que condene crimes não faz com que eles deixem de acontecer (Heloani, 2005). Por essa razão, faz-se fundamental a existência de mecanismos de intervenção para mitigar o problema.

É importante destacar que a prática das violências ocorre em todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas (Freitas *et al.*, 2008), e é necessário fomentar ações assertivas de profilaxia e combate a essas hostilidades que precisam ser extintas (Valadão & Mendonça, 2015).

2.4.1 A estabilidade do servidor público

Como exemplo para tratar da estabilidade, o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, positivado na *Lei n.º 869 de 5 de julho de 1952* (1952), estabelece, no Capítulo XXII, as diretrizes legais sobre a estabilidade do servidor público. Segundo o *Estatuto* (1952), o funcionário adquire a estabilidade depois de dois anos de exercício, quando nomeado em concurso público, e só perde o cargo nos casos de sentença judiciária, extinção do

cargo ou se for demitido mediante processo administrativo, resguardado o contraditório e a ampla defesa. O conteúdo distribuído em três artigos do referido Estatuto norteia grande parte das relações de trabalho no âmbito do serviço público.

A estabilidade no serviço público é um elemento basilar para que se possa garantir um bom funcionamento da administração pública e torná-la profícua, visto que se traduz em uma proteção para os servidores e para o próprio Estado, evitando que haja intervenções de interesses que não coadunam com os interesses públicos (Mariano & Souza, 2020). A estabilidade defende os servidores na medida em que os protege de sofrer demissões arbitrárias por contrariar interesses econômicos, financeiros ou pessoais, dando-lhes condições de exercerem suas funções públicas de maneira eficiente e neutra (Weber, 1922). Defende o Estado na medida em que visa limitar o poder dos gestores transitórios, direcionando sua ação para a consecução dos objetivos e princípios que regem a administração pública, protegendo a supremacia do interesse público (Mariano & Souza, 2020).

Essa característica burocrática é destinada a criar previsibilidade e uniformidade nos serviços prestados pelo Estado, promovendo um ambiente onde os servidores públicos possam focar em suas responsabilidades sem medo de represálias políticas. Contudo, é necessário analisar como essa estabilidade pode inadvertidamente favorecer a perpetuação de comportamentos abusivos no ambiente de trabalho, tais como as violências simbólica, interpessoal e o assédio moral no trabalho. A hierarquia formal e a centralização do poder, características da burocracia, podem levar à concentração de autoridade em certos indivíduos ou grupos, que podem abusar dessa posição, sabendo que a estabilidade protege sua permanência no cargo. Mariano e Souza (2020) apontam que, apesar de ser um mecanismo essencial para a boa administração, a estabilidade pode ser utilizada como ferramenta de poder, facilitando um cenário em que abusos e assédios se tornam mais difíceis de combater devido à proteção conferida aos cargos estáveis. Dessa forma, a estabilidade, embora importante para a proteção do servidor público, também pode resultar na complacência e no uso arbitrário do poder, facilitando um cenário de abuso.

Sob a ótica do poder simbólico mencionado anteriormente, a estabilidade pode significar a consolidação e a legitimação das posições de poder e de comportamentos agressivos por parte de quem ocupa cargos hierarquicamente mais altos, criando um ambiente no qual a violência simbólica pode ocorrer de maneira velada, tendo em vista que a estabilidade confere aos servidores uma posição de segurança que pode, em alguns casos, ser utilizada para exercer influência e controle sobre outros colegas de maneira abusiva (Mariano & Souza, 2020). Além disso, a estabilidade pode reforçar as hierarquias existentes dentro do serviço público,

permitindo que aqueles em posições superiores exerçam poder simbólico sobre seus subordinados.

A violência simbólica é frequentemente internalizada pelas vítimas, que aceitam, naturalizam e legitimam as práticas abusivas como parte da norma (Bourdieu, 1989). No serviço público, essa dinâmica pode se manifestar através de práticas de assédio moral e imposição de comportamentos que são aceitos como normais devido à estrutura hierárquica e à proteção conferida pela estabilidade. Assim, a estabilidade pode ser vista tanto como um mecanismo de proteção quanto como um facilitador de abuso de poder, visto que pode criar um ambiente de complacência, onde esses comportamentos abusivos não são adequadamente confrontados e punidos (Mariano & Souza, 2020).

Essa situação também se aplica ao assédio moral, que frequentemente envolve a manipulação de situações e a criação de um ambiente de hostilidade contínua, onde a vítima é gradualmente isolada e desmoralizada. A estabilidade, ao assegurar a permanência dos servidores, pode dificultar a remoção de assediadores e, assim, perpetuar a violência psicológica no ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2006). A estabilidade pode ser um escudo para aqueles que praticam o assédio moral, criando um ciclo vicioso no qual as vítimas têm pouca ou nenhuma esperança de resolução, agravando o impacto psicológico e emocional do abuso. Assim, a estabilidade pode inadvertidamente contribuir para a manutenção de um ambiente de trabalho opressivo e abusivo (Mariano & Souza, 2020).

Lado outro, a proteção conferida pela estabilidade no serviço público pode dar segurança ao servidor e encorajá-lo a denunciar os casos de assédio moral, tendo em vista a garantia de não ser arbitrariamente demitido. Essa segurança no emprego é fundamental para que as vítimas de assédio moral possam se posicionar e buscar apoio, sabendo que têm a proteção legal e institucional para fazê-lo (Hirigoyen, 2006). Portanto, a estabilidade atua como um mecanismo de empoderamento, oferecendo aos servidores a confiança necessária para denunciar abusos e buscar justiça.

A ótica trazida neste tópico revela a complexidade das relações de poder no serviço público brasileiro, demonstrando o paradoxo entre a necessidade de estabilidade para a proteção e eficiência do serviço público e a estabilidade como um elemento facilitador da dominação, do abuso e do assédio moral. Para mitigar esses efeitos negativos, é crucial implementar políticas que promovam a transparência, a responsabilização e a equidade, fazendo com que a estabilidade possa ser mantida como instrumento de proteção e eficiência, sem se tornar um facilitador de práticas abusivas e violentas.

2.5 Mecanismos de intervenção

Diante da constatação de que as violências laborais existem e representam um problema real no âmbito das organizações, trazendo consequências deletérias aos trabalhadores (Franco *et al.*, 2022), é cogente elaborar e materializar mecanismos de intervenção para a prevenção e a adequada tratativa dos casos em que seja identificada a prática de violências no ambiente laboral, bem como para a promoção da dignidade humana no local de trabalho. Em pleno século XXI, faz-se necessária a criação de uma cultura organizacional de tolerância zero face às relações violentas, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho, primando por relacionamentos organizacionais baseados no respeito (Wilcox *et al.*, 2021). Embora o tema seja estudado há pelo menos três décadas, mesmo que as organizações busquem de forma mais ou menos isolada a solução para enfrentar as violências, poucas são as referências acerca do processo de intervenção (Glina & Soboll, 2012). Segundo Einarsen (2000), houve programas de intervenção e de prevenção, mas nenhum deles foi baseado em modelos teóricos testados e bem fundamentados. Pelos escassos registros de estudos empíricos a esse respeito, as intervenções nesse sentido ainda são consideradas incipientes.

Nesse sentido, Franco *et al.* (2022) realizaram uma revisão sistemática de literatura, cuja análise extraiu os principais mecanismos de intervenção relatados na literatura recente, com foco no assédio interpessoal e no assédio organizacional. No caso do assédio moral interpessoal, catalogaram-se diferentes formas de intervenção, entre as quais se enfatizam as seguintes: mecanismos de denúncia sigilosa; estabelecimento de alguém que faça o acolhimento da denúncia e a mediação entre vítima e agressor; distanciamento entre vítima e agressor; demissão; orientações e acompanhamento; encaminhamento da vítima para tratamento psicoterápico; criação de grupos de apoio às vítimas e ações de reestabelecimento da saúde e da dignidade das vítimas. Já para o assédio moral organizacional, entre as intervenções catalogadas por Franco *et al.* (2022), destacam-se: estabelecimento de espaço para oitiva das vítimas; ações que fomentem ambiente organizacional salutar e harmônico; transição de gestão para o modelo transformacional, que possibilite o sentido de desenvolvimento individual do funcionário; melhorias na comunicação; ações de promoção à qualidade de vida no trabalho. Além disso, sugerem-se a elaboração de cartilhas explicativas sobre o significado do assédio moral, ações sindicais que elucidem acerca da saúde mental no trabalho e a busca por prevenção de eventos causadores de estresse, diante de demandas exacerbadas de trabalho.

Conforme acima descrito, várias estratégias podem ser empregadas para combater as violências no ambiente de trabalho, incluindo a implementação de programas específicos para

prevenir a violência, bem como mecanismos para denúncias e registros de casos (Glina & Soboll, 2012; Nunes, 2016). Além disso, o gerenciamento interno de conflitos e a mediação também desempenham papéis cruciais na mitigação dessas situações. A criação de uma cultura organizacional que priorize o respeito e o diálogo, além da clareza quanto à tolerância zero em relação às violências laborais, pode ser uma alternativa eficaz para diminuir as ocorrências de assédio moral (Clements *et al.*, 2005; Nunes & Tolfo, 2013). Esse enfoque não apenas ajuda na prevenção, mas também fortalece a resiliência organizacional frente a conflitos interpessoais. Uma vez identificada a prática de assédio moral e de outras violências laborais, é fundamental que sejam tomadas medidas tanto punitivas contra os agressores quanto de apoio às vítimas (Silva *et al.*, 2019). Essas ações, que vão além das estratégias preventivas, são cruciais para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso, devendo abarcar desde a exaustiva conscientização acerca do tema até a total intolerância a qualquer violência nas relações de e no trabalho (Barreto & Heloani, 2015).

Em casos de comprovada ocorrência da violência, as organizações devem promover uma resposta imediata e à altura do ocorrido. Deve estar claro nos códigos da organização e na política de tolerância zero às violências como os diversos atores organizacionais devem agir perante o incidente violento. Deve ser ofertado treinamento específico para equipes designadas a atuar nesse tipo de circunstância, preferencialmente envolvendo uma equipe multidisciplinar com apoio psicológico e jurídico para os encaminhamentos devidos (Clements *et al.*, 2005). A resposta organizacional desempenhará um papel relevante na recuperação do sujeito sobre o qual a violência foi empregada, além de contribuir, com a força do exemplo, para a consolidação de uma cultura organizacional veementemente contrária à prática de violências laborais. Essa conduta, segundo Clements *et al.* (2005), oferecerá um ambiente seguro aos funcionários.

Incentivos para que os casos ocorridos sejam discutidos entre os funcionários pode ser uma ferramenta interessante de intervenção pós-evento violento, com efeito educativo-preventivo. Esse mecanismo de gestão terapêutica organizacional, de acordo com Clements *et al.* (2005), deve ser conduzido de forma solidária, em forma de perguntas abertas, para que os funcionários se manifestem quanto ao ocorrido, relatando aquilo que lhes causou incômodo, aquilo que perceberam e que não perceberam no incidente e quais condutas consideram adequadas na condução do caso concreto, respeitando as regras legais vigentes.

Trazendo para o contexto do serviço público brasileiro, percebe-se que as estratégias de prevenção e conscientização relativos ao assédio moral estão bem consolidadas na legislação, conforme mencionado no subitem anterior. A tratativa dos casos denunciados de suposta prática de assédio moral é feita por comissões de conciliação, instituídas por portaria específica e

orientadas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e pela Ouvidoria Geral do Estado (OGE). As comissões são formadas por até cinco membros, sendo dois membros variáveis, indicados pelas partes envolvidas na denúncia (denunciante e denunciado); e até três membros fixos, preferencialmente da unidade setorial de recursos humanos (*Decreto n.º 47.528, 2018*).

Entretanto, as violências no ambiente laboral só podem ser alvo de intervenção se forem identificadas. Em contextos em que a cultura nacional se mostra permissiva e naturaliza as diferenças de poder e a discriminação, formam-se cenários favoráveis à ocorrência de tais violências (Paiva, 2019) as quais, naturalizadas e legitimadas, culminam em subnotificação dos casos (Clements *et al.*, 2005). Nesse contexto, os comportamentos abusivos e atitudes hostis tendem a se manter ocultos, e o sujeito que é submetido às violências acaba por se manter em silêncio diante das agressões sofridas (Paiva *et al.*, 2021). Para fazer emergirem os casos e estimular que as vítimas se manifestem através de denúncias, faz-se necessário fomentar mecanismos que as protejam da relação direta com os agressores, se possível por meio de anonimato na denúncia (Franco *et al.*, 2022). Faz parte da responsabilidade da organização esse estímulo à busca por apoio em casos de violência sofrida no âmbito do ambiente de trabalho, desestimulando que o trabalhador sofra de maneira oculta por situações que se mostram inadequadas aos objetivos das relações de e no trabalho (Paiva *et al.*, 2021).

Finalizadas as considerações teóricas que suportam a discussão ora proposta, na próxima seção apresenta-se o percurso metodológico proposto para este estudo.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, apresenta-se a estratégia metodológica proposta para a condução desta pesquisa.

3.1 Classificação e delineamento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa social, tendo em vista o escopo de estudo voltado para o assunto concernente ao campo das ciências sociais aplicadas, mais detidamente à Administração. Quanto à finalidade, constitui-se em uma pesquisa básica, considerando que será direcionada ao aprimoramento da compreensão do fenômeno das violências laborais. O conhecimento por ela gerado não possui finalidades imediatas (Silveira & Córdova, 2009).

Quanto ao tipo, é uma pesquisa descritiva, pois traz à baila características de um fenômeno específico. A pesquisa descritiva não possui o condão de elucidar os fenômenos descritos, mas pode ser base para tal explanação. A pesquisa descritiva mostra-se apropriada para este estudo pois busca descrever o fenômeno das violências laborais dentro de um órgão público específico, delineando suas características e natureza (Vergara & Peci, 2003). O objetivo não é elucidar relações causais ou correlações precisas, mas proporcionar uma visão geral do fenômeno dentro de um contexto delimitado (Silveira & Córdova, 2009). A pesquisa descritiva permitirá delinear, categorizar e caracterizar as diversas formas e contornos que as violências laborais assumem na administração pública investigada, possibilitando compreender sua dinâmica e elementos constituintes. Dessa forma, a abordagem descritiva é adequada aos propósitos deste estudo, pois fornecerá um panorama amplo e uma descrição detalhada sobre o fenômeno das violências no órgão público analisado.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, pois concentra-se em compreender e interpretar o significado que os participantes atribuem a um fenômeno social, buscando entender como as pessoas atribuem sentido às suas experiências e ao mundo que vivenciam (Stake, 1995). A pesquisa qualitativa não se detém à representatividade numérica, mas visa ao aprofundamento das questões subjacentes ao sujeito, ao grupo social ou à organização, considerando suas complexidades (Silveira & Córdova, 2009). Pela natureza do fenômeno violências laborais, que envolve intrinsecamente as relações interpessoais e as subjetividades, a abordagem qualitativa mostra-se adequada considerando que o caminho escolhido busca entender os aspectos não quantificáveis das pessoas e suas relações, bem como sua interface

com o fenômeno em questão, explorando a dimensão simbólica para uma melhor compreensão da dinâmica das relações sociais. Este caminho incluirá estudos que buscam capturar as perspectivas e significados atribuídos pelos sujeitos da pesquisa às suas experiências vividas, em linha com as abordagens qualitativas propostas por Stake (1995). Como as violências laborais envolvem relações interpessoais, subjetividades e dinâmicas de poder, a abordagem qualitativa, com ênfase na compreensão dos significados atribuídos pelos participantes, mostra-se a mais apropriada.

O método utilizado é o estudo de caso, que é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada em estudos organizacionais por possibilitar o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O estudo de caso permite investigar, de maneira aprofundada, um fenômeno dentro de seu contexto específico, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos (Rashid *et al.*, 2019; Silveira & Córdova, 2009; Vergara & Peci, 2003). Investigar o fenômeno no tempo em que ocorre e em seu contexto real possibilita uma exploração potencialmente reveladora de diversas faces do fenômeno.

Esta pesquisa configura-se como um estudo de caso pelo fato de buscar uma compreensão aprofundada sobre a dinâmica das violências laborais dentro do contexto específico de um órgão público do poder executivo brasileiro. O estudo de caso é pertinente quando se deseja compreender em profundidade o “como” e os “porquês” de uma determinada situação, permitindo uma análise detalhada de um caso concreto (Vergara & Peci, 2003).

Neste estudo, o caso concreto são as violências laborais dentro da administração pública estadual, bem como as tratativas dessas violências. O estudo de caso possibilita uma investigação que preserva as características holísticas e significativas de eventos da vida real, como as violências laborais (Stake, 1995). Dessa forma, o estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais adequada para analisar esse fenômeno complexo dentro do contexto do órgão público pesquisado.

Cabe esclarecer que foi adotada uma visão ontológica relativista, que pressupõe a inexistência de uma realidade objetiva única, mas múltiplas realidades subjetivas construídas socialmente. De acordo com essa perspectiva, a realidade é dependente da mente e das estruturas conceituais dos observadores, não havendo fatos absolutos ou independentes. A verdade é, portanto, relativa e depende de cada indivíduo, grupo ou cultura. Não se pode falar em uma descrição definitiva ou mais verdadeira da realidade, pois toda interpretação é válida dentro do seu sistema de pensamento. A ontologia relativista, portanto, defende que as

realidades são social e historicamente construídas, não existindo verdades universais (Rashid *et al.*, 2019).

Em relação à lógica de pesquisa, adotou-se a abdução que, segundo Rashid *et al.* (2019), possibilita a evolução simultânea do quadro teórico com a observação empírica. Nessa lógica, o marco teórico é utilizado como geração inicial de *insights* para o propósito da pesquisa, mas a compreensão do fenômeno social estudado se dá pelas lentes dos atores sociais envolvidos. Portanto, os achados no campo de pesquisa estão apoiados no referencial teórico para a construção das inferências e considerações sobre o fenômeno das violências laborais na administração pública.

3.2 Unidade de observação e sujeitos de pesquisa

A unidade de observação desta pesquisa é um órgão público da administração direta, do poder executivo brasileiro. Para a realização desta pesquisa, optou-se por não utilizar nenhuma informação que possibilite a identificação do órgão público em questão, tendo em vista uma conduta ética que preserve a integridade do ente, bem como a intimidade e a segurança dos participantes. Os sujeitos de pesquisa são 21 servidores públicos efetivos ocupantes de cargos administrativos vinculados ao órgão em questão. Entende-se por servidor público efetivo aquele que ingressou na administração pública por meio de concurso público (*Constituição Federal do Brasil, 1988*) e se tornou efetivo após cumprido o período do estágio probatório.

O critério de acesso aos sujeitos de pesquisa foi por acessibilidade ou conveniência, considerando a facilidade de acesso aos indivíduos (Vergara & Peci, 2003). Cabe explicitar que, por questões éticas, foi preservada a identidade de todos os sujeitos de pesquisa, os quais serão doravante denominados por pseudônimos. Optou-se por utilizar pseudônimos em vez de numeração sequencial para conferir um aspecto mais humanizado às vivências compartilhadas, visto que são sujeitos expondo suas experiências, sofrimentos, angústias e inquietações, não meros números em sequência.

Cada sujeito recebeu, por *e-mail*, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em que consta o propósito da pesquisa, o compromisso com o anonimato, o caráter voluntário da participação na pesquisa, a possibilidade de desistência por parte dos sujeitos a qualquer momento e sem necessidade de justificativa, entre outras informações relevantes. O referido Termo recebeu clara manifestação de anuência e consentimento por meio eletrônico, tendo em vista que as entrevistas foram realizadas em ambiente virtual, pela plataforma *Google Meet*.

3.3 Plano de coleta de dados

Inicialmente, o projeto de pesquisa foi submetido à análise e aprovação do comitê de ética do Centro Universitário Unihorizontes, sob o número de protocolo 2023121721017. Em seguida, foi tramitado para o órgão público e, após análise e cumprimento de diligências elucidativas, foi aprovado por meio do Termo de Anuência n.º 86466641. O cuidado da aprovação nas duas instâncias se justifica pelo fato de o tema da pesquisa possuir potencial de mexer com as estruturas psíquicas do sujeito, com o risco de acarretar consequências com potencial de afetação na personalidade, na identidade e na autoestima, reverberando na vida familiar, social, profissional e afetiva (Paula *et al.*, 2021).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos já mencionados. A opção por tal técnica de coleta de dados se deu devido à versatilidade da mesma, uma vez que ela aproxima o pesquisador do sujeito de pesquisa, além da possibilidade de alteração do fluxo da entrevista no momento em que estiver ocorrendo, se assim for necessário (Rashid *et al.*, 2019). Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra para serem submetidas à análise dos dados. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 75 minutos e o roteiro de perguntas está disponível no Apêndice B.

Na etapa documental, a coleta foi realizada através de sítios eletrônicos oficiais do Governo do Estado e solicitação de relatório por meio do portal de acesso à informação. Essa etapa envolveu a requisição de elementos documentais de acesso restrito (Silveira & Córdova, 2009), tais como as estatísticas de incidência de denúncias de assédio moral e do quantitativo de denúncias que foram consideradas procedentes, bem como das que foram convertidas em processo administrativo disciplinar ou em termo de ajustamento de conduta. Foi enviado um *e-mail* com as solicitações de acesso à Ouvidoria Geral do Estado (OGE), que direcionou para os portais na Internet. Porém, os portais apresentavam relatórios inespecíficos, não permitindo a análise direta do órgão em questão, embora tenham fornecido elementos para *insights* que contribuíram para as análises específicas. Também foram requisitadas as estatísticas de denúncias de assédio moral no órgão, via Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão.

Ademais, houve a participação em um Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, o qual foi gravado em áudio e transcrito. Na análise dos dados, foram suprimidas as denominações individuais dos expositores do Seminário, por questões éticas. Ao serem utilizados trechos do evento, foi atribuída a alcunha de fala institucional.

3.4 Plano de análise e interpretação dos dados

Os dados coletados foram submetidos à Análise Crítica do Discurso (ACD), tendo em vista o contexto de pesquisa que busca entender os mecanismos sociais subjacentes às violências laborais. A análise crítica do discurso é uma abordagem metodológica que vai além da mera descrição do conteúdo linguístico e aprofunda nas estruturas sociais e relações de poder que estão implícitas no discurso (Souza & Carrieri, 2014). A análise crítica do discurso é fundamentada na compreensão de que o discurso não é meramente um veículo de comunicação, mas uma ferramenta ativa na construção da realidade social. Segundo Foucault (1996), o discurso não apenas reflete as estruturas de poder existentes, mas também as constitui, moldando a percepção coletiva da verdade e legitimando as narrativas dos grupos dominantes. Ao reconhecer essa interseção entre linguagem e poder, essa escolha metodológica busca desvelar as nuances discursivas que contribuem para a reprodução ou contestação das relações de dominação. Essa abordagem permite uma exploração aprofundada das formas sutis e explicitamente coercitivas que as violências laborais podem assumir no ambiente de trabalho.

Optar pela análise crítica do discurso em um estudo sobre violências laborais mostra-se adequado, pois essa metodologia proporciona as ferramentas analíticas necessárias para desvendar as complexidades e nuances das relações de poder embutidas na linguagem. Dessa forma, é possível compreender não apenas o que é dito, mas também como e por que é dito, bem como as implicações disso no contexto organizacional mais amplo, incluindo as estruturas sociais, tais como as classes e o mercado (Souza & Carrieri, 2014). Portanto, o plano de análise de dados será focado na análise crítica do discurso, a fim de capturar as dinâmicas complexas e muitas vezes ocultas que sustentam o fenômeno das violências no ambiente de trabalho.

Para tal, foi utilizado o modelo tridimensional da ACD, proposto por Fairclough (2008), que visa explorar as relações dialéticas entre textos, práticas discursivas e eventos socioculturais, analisando o discurso em três dimensões inter-relacionadas: prática textual, prática discursiva e prática social. A dimensão textual envolve a análise linguística dos textos, explorando vocabulário, gramática, estrutura textual, coerência e coesão (Fairclough, 2001). Já a dimensão da prática discursiva diz respeito aos processos de produção e consumo textual, incluindo sua distribuição e difusão (Fairclough, 2003). Por fim, a dimensão da prática social relaciona o discurso a estruturas e relações sociais mais amplas, como ideologias e relações de poder na sociedade (Fairclough, 2008).

A ACD mostrou-se pertinente para esta pesquisa por possibilitar uma compreensão crítica de como o discurso sobre as violências laborais é produzido, difundido e recebido dentro da administração pública. A análise do texto e dos processos discursivos pode revelar detalhes sobre as relações de dominação e assimetrias de poder subjacentes ao fenômeno das violências laborais (Fairclough, 2001). Além disso, a ACD permite elucidar como esse discurso se insere e é moldado por estruturas e ideologias mais amplas no âmbito da gestão pública (Fairclough, 2008). O modelo tridimensional da ACD possibilita, portanto, uma investigação profunda e multifacetada do discurso sobre as violências laborais no contexto estudado.

Para o desenvolvimento da análise, foram definidas as categorias *a priori*: acolhimento e condução das denúncias; o enfrentamento do problema; a atuação do órgão sob a ótica dos agredidos; e os efeitos das violências laborais, na perspectiva dos trabalhadores. As categorias que emergiram do campo de pesquisa foram: o estigma do denunciante e o silenciamento; a recusa à denúncia ao plano de fuga; e gestão das situações de violência. A categoria identificada como axial foi gestão das situações de violência, a qual permeou todas as demais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Foram realizadas 21 entrevistas entre os dias 27 de fevereiro de 2024 e 31 de maio de 2024. Uma das entrevistas foi interrompida em seu decurso por uma demanda individual da entrevistada, que não mais se dispôs a permanecer como participante da pesquisa. Portanto, restaram 20 entrevistas completas. Os nomes dos sujeitos de pesquisa foram preservados, conforme supramencionado, criando-se os pseudônimos que serão discriminados a seguir. Além disso, houve participação do pesquisador no Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, realizado na sede do Governo Estadual, envolvendo todos os órgãos do ente federado em questão, cujas falas proferidas serão referenciadas como falas institucionais, a fim de preservar a identidade dos representantes do estado envolvidos no evento. A transcrição das entrevistas somada à transcrição do seminário formaram um *corpus* textual de 343 páginas. A descrição dos sujeitos de pesquisa consta da Tabela 7, a seguir:

Tabela 7

Descrição dos sujeitos de pesquisa

Categoria	Pseudônimo	Idade	Gênero	Orientação Sexual	Cor da pele	Tempo no órgão (em anos)
Gestor	Carolina	54	Feminino	Heterossexual	Parda	21
Servidor	Daniela	52	Feminino	Heterossexual	Branca	22
Gestor	Bianca	36	Feminino	Heterossexual	Branca	11
Servidor	Rafael	58	Masculino	Heterossexual	Branca	22
Gestor	Letícia	27	Feminino	Heterossexual	Parda	3
Servidor	Felipe	31	Masculino	Homossexual	Branca	4
Servidor	Marina	35	Feminino	Heterossexual	Preta	11
Servidor	Amanda	43	Feminino	Homossexual	Branca	21
Gestor	Rodrigo	43	Masculino	Heterossexual	Branca	9
Servidor	Augusto	56	Masculino	Homossexual	Branca	27
Servidor	Vera	54	Feminino	Heterossexual	Morena	22
Servidor	Juliana	33	Feminino	Heterossexual	Parda	14

Gestor	Marisa	63	Feminino	Heterossexual	Parda	22
Comissão de conciliação	Renata	55	Feminino	Heterossexual	Parda	4
Gestor	André	38	Masculino	Heterossexual	Preta	14
Gestor	Paula	49	Feminino	Heterossexual	Parda	17
Gestor	Camila	41	Feminino	Heterossexual	Branca	18
Servidor	Adriana	50	Feminino	Heterossexual	Parda	17
Gestor	Fernanda	35	Feminino	Bissexual	Parda	11
Servidor	Leonardo	40	Masculino	Heterossexual	Branca	9

Na composição do grupo de sujeitos de pesquisa, 11 pessoas são servidores sem nenhum cargo de chefia ou assessoramento (55%), 8 são gestores (40%), e uma pessoa é membro de comissão de conciliação, que trata dos casos de assédio moral no órgão. O sujeito mais jovem tem 27 anos, e o mais velho tem 63, sendo, portanto, 44,6 anos a idade média do público pesquisado. Identificaram-se como sendo do gênero feminino 14 entrevistados (70%); e do gênero masculino, 6 entrevistados (30%). Quanto à orientação sexual, 16 pessoas (80%) se declararam heterossexuais, 3 pessoas (15%) disseram ser homossexuais, e uma pessoa (5%) relatou ser bissexual. Quando questionadas sobre a cor da pele, 9 pessoas (45%) se declararam brancas; 8 (40%), pardas; 2 (10%), pretas; e uma pessoa (5%) se declarou morena. O sujeito com menor tempo de atuação no órgão possui 3 anos, e o mais antigo possui 27 anos de serviço, gerando uma média de 14,95 anos de serviço no órgão pesquisado.

Servindo de base a toda análise crítica dos discursos dos servidores participantes deste estudo, cabe elucidar a condição social de produção desses discursos. Os sujeitos de pesquisa são servidores públicos efetivos que, por força de lei, fazem jus à estabilidade, cujo condão é garantir o bom funcionamento do Estado, evitando que haja intervenções dissonantes do interesse público (Mariano & Souza, 2020). Os servidores estáveis não podem ser demitidos de forma arbitrária, portanto, gozam de certa proteção, o que, por um lado, representa a segurança de poder contrariar gestores que estejam agindo à revelia da lei, mas, por outro lado, confere aos indivíduos com tendências agressivas a tranquilidade de agirem segundo suas inclinações pessoais, sem temer a demissão sumária pelas hostilidades eventualmente praticadas.

A estabilidade, como um mecanismo que deveria garantir a harmonia da máquina pública, se vista sob a ótica da gestão violenta, pode significar um reforço às estruturas de dominação, salientando as hierarquias legalmente estabelecidas e facilitando o exercício do

poder simbólico dos superiores hierárquicos em direção aos seus subordinados. A manifestação do poder simbólico ocorre por meio da violência simbólica, que frequentemente é internalizada pelas vítimas, que a aceitam, naturalizam e legitimam como parte da norma (Bourdieu, 1989). Destarte, a estabilidade pode ser entendida como uma camada protetiva para as vítimas das violências laborais, que, em tese, poderiam denunciar agressividades sofridas sem temer a demissão ou quaisquer outros prejuízos provenientes do fato de questionarem comportamentos abusivos. Lado outro, pode a estabilidade também servir como defesa para os agressores, visto que, ao serem denunciados, não será fácil nem rápido o processo de penalização, quando e se ocorrer.

Nesse contexto, o discurso que revela a ótica de servidores que foram vítimas de violências laborais traduz uma condição social de produção consubstanciada nesse paradoxo da estabilidade como defesa e, ao mesmo tempo, garantia aos agressores de não serem sumariamente responsabilizados. Diante das dificuldades no arrolamento de provas, dos receios de naturezas diversas e da postura do Estado em relação ao fenômeno das violências laborais, o discurso passa a ser estruturado mais sob a ótica do medo do que da proteção que poderia ser conferida pelo instituto da estabilidade do servidor público.

4.1 Acolhimento e condução das denúncias

Inicialmente serão apresentados os dados coletados pelos meios oficiais de registro de manifestações por parte do cidadão, no âmbito do estado em que se encontra a unidade de observação. O ente federado em questão possui nove ouvidorias temáticas, entre as quais se encontra a Ouvidoria de Assédio Moral e Sexual. Todavia, não há nenhuma ouvidoria específica que trate especificamente de violência interpessoal, tampouco de violência simbólica, fato que faz com que as manifestações e denúncias, quando realizadas, recaiam sobre a ouvidoria específica de assédio moral e sexual ou fiquem dispersas nas ouvidorias voltadas ao tema do escopo do órgão em que ocorreram.

No ano de 2023, foram registradas, no estado em análise, 2078 manifestações na Ouvidoria de Assédio Moral e Sexual. Em comparação com o ano anterior, no qual foram registradas 1012 manifestações, houve um aumento aproximado de 105%, ou seja, mais que dobraram os registros. Dessas 2078 manifestações, 96% foram denúncias, e os outros 4% foram divididos entre reclamações e solicitações. O assunto mais demandado foi o Assédio Moral, mas o relatório apresentado pelo ente federado não especifica os quantitativos. Analisando todo o teor do relatório, não foi encontrada nenhuma menção à palavra violência.

Destaca-se que a Ouvidoria é o canal de recebimento das manifestações e denúncias, e que, nos casos de assédio moral, passam pelo procedimento conciliatório; caso não haja sucesso na conciliação entre as partes, o processo é tramitado para a Controladoria/Corregedoria, que realiza o juízo de admissibilidade, o qual definirá se há indícios de materialidade e autoria suficientes para converter a denúncia em apuração de ilícito, conforme o Decreto n.º 47.528 (2018). Ao consultar o painel geral da Corregedoria Geral do Estado (CGE) em questão, referente ao ano de 2023, observa-se que as denúncias de assédio moral recebidas totalizam 23, ficando atrás apenas do tema irregularidades em licitação, convênios e contratos. Porém, no item subsequente do painel, que indica os procedimentos disciplinares em curso, ou seja, nas denúncias que foram acolhidas após o juízo de admissibilidade, não aparece nenhuma referência ao assédio moral ou às violências simbólica e interpessoal. Consta apenas um processo em apuração com o tema de ofensa física, que pode estar atrelado ao registro de acolhimento de uma denúncia de assédio sexual. Ou seja, segundo o relatório disponível no *site* oficial, nenhuma denúncia de assédio moral, violência interpessoal ou violência simbólica foi transformada em apuração de ilícito pela Corregedoria Geral do Estado, o que indica a não ocorrência dessas violências em âmbito estadual.

Todavia, ao ser questionada dos números, por meio do sistema de acesso à informação do cidadão, a Corregedoria enviou um relatório dos últimos 5 anos, consolidado na Tabela 8, a seguir:

Tabela 8

Consolidado das informações recebidas da Corregedoria Geral do Estado

Ano	2019	2020	2021	2022	2023
Instaurações	1	0	0	0	5

Fonte: Núcleo de Correição Administrativa – Corregedoria Geral do Estado

Houve, portanto, nos últimos 5 anos, apenas 6 processos administrativos disciplinares cujo teor envolve assédio moral. Desses 6 processos, 1 foi arquivado, 1 resultou em suspensão, e 1 resultou em demissão. Há, ainda, 3 processos em fase de instrução, ou seja, cujo resultado ainda não foi deliberado. Cabe salientar que o órgão em questão possui um número de servidores superior a 50.000, o que indica poucas apurações. Sublinha-se o fato de que, entre os anos de 2020 e 2022, não houve nenhuma denúncia que tenha sido convertida em processo no âmbito deste órgão, revelando uma possível falha no sistema de apuração e responsabilização.

Esse cenário reflete o que Minayo (2006) descreve como a naturalização do desequilíbrio de poder e da violência nas organizações, em que práticas abusivas são frequentemente banalizadas e invisibilizadas. Há, portanto, uma divergência entre os dados disponíveis para acesso público, que apontam a inexistência de processos administrativos em tramitação, referentes ao ano de 2023, que tenham como tema o assédio moral e os dados apresentados na resposta elaborada pela Corregedoria Geral do Estado, cujo número de apurações no ano de 2023 é de 5 processos. Percebe-se um discurso hegemônico que oculta a existência do problema do assédio moral quando não torna públicos os números que foram apresentados na resposta individualizada da Corregedoria. Essa ocultação pode ser entendida como uma forma de violência simbólica, conforme Bourdieu (1998), em que a realidade é manipulada de modo a manter estruturas de poder e evitar a responsabilização.

Como prática textual, percebe-se a dimensão argumentativa do poder público no sentido de demonstrar o acolhimento das manifestações por parte dos servidores, deixando claro o aumento expressivo dos registros de assédio moral e sexual de um ano para outro. No entanto, em meio a um painel generalista e inespecífico, a suposta inexistência de violências simbólica, interpessoal e assédio moral se perde em meio às informações prestadas acerca dos demais temas cujas manifestações foram devidamente tratadas administrativamente. Isso indica uma estratégia discursiva de ocultação, na qual as verdadeiras causas dos problemas são obscurecidas, despolitizando as relações de poder e dificultando a contestação (Brito, 2009).

No aspecto da prática discursiva, depreende-se a prática de ocultação do motivo pelo qual não foram transmutadas as denúncias de assédio moral em apuração dos ilícitos. O fato de nenhum dos dois relatórios anuais apresentados trazerem explanações além dos números demonstra o intento de esconder qual é a real razão para a inação do Estado perante o fenômeno das violências no ambiente de trabalho, colocado pelos dados estatais como inexistente ou pelo menos não passível de apuração e providências. A prática de deixar ocultas as violências vem desde o início do processo, visto que a Ouvidoria, ao receber uma denúncia de assédio moral, não orienta o denunciante acerca da importância da apresentação de provas que venham a corroborar aquilo que consta na denúncia para que, ao fim do processo, possa haver a responsabilização dos acusados. A falta de medidas efetivas de intervenção e prevenção contribui para a continuidade do ciclo de violência, reforçando a dominação e o sofrimento dos trabalhadores (Freitas *et al.*, 2008). Essa inação pode ser interpretada como uma violência simbólica, que pode ser exercida de forma sutil e invisível, mantendo a dominação e a desigualdade no ambiente organizacional (Bourdieu, 1998). Tem-se a seguir o relato do entrevistado Leonardo, que atua como analista no setor de correição:

[...] e eu sempre falei, 99% vai ser arquivado. Por quê? Porque o manifestante não é orientado, que ele tem que provar o que ele fala. [...] eu sei que 99,9% vai ser arquivado, porque eu tenho conhecimento do setor, eu só não vou dar canetada, igual as outras que eu dou. Agora, eu sei que tudo vai ser arquivado, pela minha experiência que eu tenho, e eu fico com dó, porque tem questões que eu sei que é verdade, lendo o que o denunciante falou, só que ainda eu sei que não tem prova. Ali, porque hoje, pra mim, a Ouvidoria trabalha como correios. Você podia pôr correios ali. Ela não faz... Pra mim, ela não está fazendo a plausibilidade que ela deve fazer. E quando chega na nossa mão aqui, a gente fica de mãos atadas, porque o juízo de plausibilidade tem que ter materialidade. Senão a gente... é abuso de autoridade. Então, a gente fica agoniado, mas a gente não pode fazer nada, porque eu não vou sujar meu nome e tomar um processo administrativo por causa de assédio moral do (setor citado) e tal. Eu fico com dó da pessoa, eu imagino que ela esteja sofrendo, mas eu não vou sofrer um PAD por causa dela. (Leonardo)

A prática textual do relato de Leonardo demonstra uma percepção de impotência diante de situações de violências laborais formalmente denunciadas quando expressa “a gente fica de mãos atadas” e “a gente não pode fazer nada”. Há ainda um receio de ser prejudicado quando relata que não quer “sujar” o nome ou “tomar um processo administrativo”, caso haja empatia para com o denunciante. Esses trechos demonstram a falha sistêmica em fornecer um ambiente de trabalho seguro e justo, conforme proposto por Pinto e Paula (2013). O entrevistado manifesta seu sentimento de solidariedade em relação às vítimas das violências quando diz “eu fico com dó”, porque percebe que há situações reais de assédio moral, mas, diante da falta de materialidade proveniente da ausência de orientação no momento do registro da denúncia, não há o que se fazer.

A prática discursiva revela que há um procedimento de acolhimento e registro das denúncias que funciona mal e que conduz ao resultado do arquivamento. Esse sistema é ineficiente e ineficaz, como refletido na fala de Leonardo: “Eu sei que tudo vai ser arquivado”. A falta de materialidade nas denúncias, muitas vezes devido à ausência de orientação adequada, revela uma lacuna entre a teoria e a prática. A teoria enfatiza a necessidade de medidas preventivas e intervenções eficazes para combater o assédio moral e outras formas de violência no trabalho (Arendt, 2022; Fonseca *et al.*, 2024), mas a prática descrita pelo participante indica que essas medidas não estão sendo implementadas de forma adequada.

O relato de Leonardo ressalta uma divergência entre a prática observada e a teoria. Enquanto a teoria indica a necessidade de um sistema de acolhimento eficaz e uma abordagem pró-ativa para lidar com denúncias de assédio moral (Barreto & Heloani, 2015; Freitas *et al.*, 2008), a realidade exposta por Leonardo mostra um cenário de ineficiência e falta de suporte. A ausência de orientação adequada para os denunciantes, mencionada por Leonardo, impede que muitas denúncias avancem para uma investigação substancial, refletindo um descompasso com a teoria que salienta a importância de procedimentos claros e eficazes para combater a violência no trabalho (Nunes & Tolfo, 2013; Schlindwein, 2019).

Na mesma linha de raciocínio, a entrevistada Marina, que já passou por experiências no Núcleo de Correição Administrativa, pontuou:

Eu disse, olha, existe. Mande por e-mail. Eu disse: Existe um problema que faz com que no (órgão específico) não tenha assédio moral, o que é uma inverdade. Então a pergunta é: que é que ela é? Por que que a gente não, a gente não quer olhar pra isso? Então eu acho importante a gente fazer uma parceria com a (setor da Ouvidoria) e com o (setor de correição), sentar os três eixos, sentar os três setores e analisar o que é que pode melhorar pra que lá no final chegue uma coisa redondinha pro (setor de correição) conseguir fazer uma análise. (Marina)

A fala de Marina relata com veemência a existência de assédio moral no órgão, apontando, como solução para a ocultação do problema, uma colaboração interinstitucional com os órgãos de acolhimento, controle e correição administrativa, para que seja dirimido o problema do assédio moral. Aqui se encontra um dissenso em relação ao discurso proferido pelo representante da Controladoria Geral do Estado na mesa de abertura do Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, quando assim discorre:

E aí, quando a gente, às vezes, vê o aumento das denúncias, o aumento, às vezes, das punições, a gente fala: nossa, será que está aumentando? Mas a gente precisa olhar também que a conscientização leva a um enfrentamento mais efetivo. Então, o aumento pode ser, sim, visto de forma positiva, como as pessoas se sentem seguras, elas confiam no processo para denunciar e sabem que, quando esse processo acontece, ele é conduzido de forma respeitosa, ele é conduzido de forma profissional. (Fala institucional)

Ainda na mesa de abertura, o representante destaca o seguinte:

A gente tem discutido muito, e isso é algo que é bem relevante, que a gente precisa encarar os problemas da forma complexa como eles são. E aí, ver essas três instituições trabalhando em prol de acolher as denúncias que chegam, orientar as comissões com relação às práticas de conciliação e a Controladoria-Geral do Estado, atuando. (Fala institucional)

Existe um discurso oficial, que se pretende hegemônico, demonstrando seriedade na ação combativa em relação ao assédio moral, proferido institucionalmente e difundido para todos os servidores, que se revela dissonante com a percepção vivencial relatada por servidores atuantes nos setores pelos quais tramitam as denúncias de assédio moral. A perspectiva dos servidores indica problemas estruturais nos procedimentos adotados, que culminam no arquivamento da maioria dos casos denunciados. Essa divergência entre a teoria e a prática institucional é destacada por Bourdieu (1998), que argumenta que a violência simbólica se manifesta quando os discursos dominantes obscurecem as verdadeiras dinâmicas de poder e controle. Rosa e Brito (2009) também discutem como a violência simbólica opera de maneira invisível para manter estruturas de poder e desigualdade, o que se alinha com a percepção dos servidores de que os problemas estruturais nos procedimentos adotados levam ao arquivamento da maioria dos casos denunciados.

O percurso semântico elaborado institucionalmente durante o Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral busca criar a imagem de seriedade e eficiência na gestão das denúncias de assédio moral, o que pode construir um pensamento coletivo distorcido em relação ao que ocorre na realidade fática. Já a realidade percebida pelos servidores, de um sistema ineficiente e opressor, contrasta com o discurso oficial de uma administração pública ativa e responsável, criando uma dissonância cognitiva entre a imagem projetada no discurso institucional e as vivências concretas dos trabalhadores.

Esse descompasso entre discurso e prática sugere que, apesar das declarações institucionais sobre a importância da conscientização e do enfrentamento do assédio moral, a implementação de medidas eficazes para resolver esses problemas ainda é insuficiente. A teoria aponta para a necessidade de um sistema de acolhimento e investigação robusto e transparente (Barreto & Heloani, 2015; Freitas *et al.*, 2008), mas a realidade vivenciada pelos servidores indica que esse sistema está falhando em fornecer o suporte necessário para combater efetivamente o assédio moral no ambiente de trabalho.

Cabe ressaltar que, em nenhum momento do discurso institucional, foi mencionada a importância de orientar o denunciante acerca da forma correta de apresentar as provas para que haja a responsabilização dos agressores. Um discurso que é arquitetado para não orientar o denunciante no início do processo, de forma a se fazer previsível o arquivamento da denúncia no momento do juízo de admissibilidade, indica intencionalidade institucional de manifestar uma prática discursiva de acolhimento e combate ao assédio moral, com a antagônica prática social em que não há o real enfrentamento do problema, visto que a maior parte das denúncias são arquivadas e não transformadas em investigações. Segundo Fairclough (2003), a linguagem pode ser usada para mascarar a realidade e perpetuar relações de poder.

Na camada da prática social, é possível inferir que a efetivação de ações meramente protocolares, que resultam em uma apatia do poder público frente às violências, tende a desestimular o registro de denúncias por parte dos servidores que vêm sendo vítimas desse tipo de hostilidade, naturalizando e perpetuando as agressividades. Tal naturalização fica evidente no relato da entrevistada Carolina, que expõe:

Eu sofri de forma bem... Não estou encontrando as palavras certas, mas talvez avassaladora, uma exposição que me trouxe a um constrangimento. E o que é pior, ninguém fez nada a respeito. (Carolina)

O constrangimento e a impotência experienciados pela entrevistada Carolina, diante não apenas da violência sofrida, mas da apatia da gestão em relação aos fatos relatados, descrevem efeitos deletérios da violência psicológica no trabalho, evidenciando que a falta de ação por parte das instituições não só perpetua a violência como agrava os efeitos sobre a saúde mental do trabalhador, mas também reforça o ciclo vicioso de violência e silêncio (Barreto & Heloani, 2015).

Isso pode disseminar a cultura de uma gestão violenta como meio para atingir os resultados esperados, não só em termos de alcance das metas, mas de utilização da violência como ferramenta de gestão cotidiana da organização (Nunes & Tolfo, 2013). Ademais, a sensação de impunidade gerada pela apatia do poder público perante o fenômeno acarreta desestímulo ao registro de denúncia por parte dos servidores, conforme relatam os entrevistados Carolina e Rafael:

Elas têm medo, elas têm medo de fazer isso, e, assim, as pessoas que eu convivo comentam isso, né? No nosso dia a dia, elas comentam: isso, isso não vai dar em nada, né? Eu vou sair prejudicado. As comissões são parciais. Eu escuto muito isso. (Carolina)

Olha, é... não, porque como eu trabalhei como (risos) como membro de comissão conciliadora, eu cheguei à conclusão que isso aí ia piorar a minha situação, você sabe como é que é. Nós já estávamos passando por uma situação lá adversa, se eu insistisse nessa coisa, até porque aí a gente via lá como é que era, igual essa mesmo que eu participei, ela chegou a sair do âmbito, mas mexeram os pauzinhos, entendeu? Então, pra quê que eu ia fazer uma coisa dessa, entendeu? Porque essas apurações, elas não são técnicas, e, se tivesse esse perfil tecnicista, de uma abordagem técnica, séria, até porque também, né, você acusar alguém sem, né, uma consistência, da mesma forma que seria injusto com a pessoa que está sendo assediada, seria injusto também com a pessoa que está sendo acusada, né? Então, a gente teria que ter esse cuidado, mas não é isso. (Rafael)

As falas expostas indicam um padrão de desestímulo ao registro de denúncias e uma cultura de silenciamento em relação às situações de violência laboral, cenário que é corroborado pela observação de que as denúncias raramente resultam em ações punitivas ou corretivas, perpetuando um ambiente árido e competitivo (Schlindwein, 2019). Esse discurso e comportamento institucional e social naturalizam a violência no ambiente de trabalho, como um reflexo da cultura histórica de violência e desigualdade, arraigada na sociedade brasileira (Minayo, 2006), dificultando a visibilidade e a resolução desses problemas.

Destaca-se a escolha lexical de Rafael ao afirmar que “mexeram os pauzinhos”, uma figura de linguagem que denota uma suposta ação voluntária dos responsáveis pela condução da denúncia para ocultar o problema. O que está refletido nesse discurso é a percepção de que, caso a denúncia contrarie interesses do poder público acontecerá uma movimentação estratégica para que as providências necessárias não sejam tomadas, descaracterizando a possível existência de violências no ambiente de trabalho. Os aspectos da sintaxe discursiva revelam a escolha de uma figura de linguagem para atenuar a percepção de uma situação grave.

A percepção dos entrevistados sobre a existência de violências no serviço público apresenta-se no compêndio a seguir, extraído das entrevistas: 17 entrevistados relatam ter sofrido violências laborais, e 3 entrevistados disseram nunca ter sofrido violências laborais. Quando questionados especificamente sobre o assédio moral, 13 pessoas relataram já ter sofrido

assédio moral no trabalho, enquanto 7 entrevistados disseram nunca ter sido moralmente assediadas. Sobre o registro de denúncias diante das violências sofridas, 4 entrevistados disseram ter denunciado, e 13 não registraram denúncia.

Ao analisar a percepção dos sujeitos de pesquisa em relação a terem sofrido violências laborais, infere-se que se trata de um fenômeno real e recorrente, porém, subnotificado. O medo de represálias, a ausência de ferramentas eficientes para o registro das denúncias e a falta de apoio gerencial são alguns dos fatores que fomentam a subnotificação dos casos de violência no ambiente de trabalho (Clements *et al.*, 2005). No percurso semântico dos relatos dos entrevistados que não registraram denúncia, ganham destaque o medo de retaliações e a sensação de que o resultado da denúncia não compensa o desgaste no processo, conforme as falas a seguir:

Tá, então acho que é o medo de se expor, de não saber se as pessoas vão ser compreensivas e empáticas ou vão te julgar por aquilo e vão interpretar de uma outra forma e vão usar aquilo depois talvez contra você. Medo de que talvez aquilo não vai ser levado a sério, ou que aquilo não é importante, ou que vão tentar te diminuir. Medo de você ter alguma consequência também formal, assim, ah, você vai lá e denuncia a sua chefia, então outras chefias também não vão mais te dar oportunidade de cargo, de reconhecimento, por medo de que você qualquer coisinha, vai lá e denuncia, ou que aquela própria chefia vai te tirar do seu cargo por dar um tempo na hora que puder. (Letícia)

[...] porque assim, eu tive medo, sim, no sentido de que, de que uma retaliação pudesse vir, sabe, tipo assim, te colocar à disposição, eu vou te transferir para uma outra regional, a bem do serviço. Então, sim, eu tive receio de uma retaliação que pudesse vir depois, né. (Augusto)

E queria, assim, denunciar, mas eu trabalhei um tempo também como recrutamento amplo. E a questão financeira e o medo não permitiu que eu fizesse isso. Eu não tive essa coragem de denunciar. (Juliana)

É uma coisa assim, a energia que você vai gastar para tratar de determinado assunto versus o resultado que você vai alcançar com isso, sabe assim? Um custo-benefício

desfavorável, né? É. Digamos assim. É péssimo, né? Mas é o que se apresenta, né? É o que tem para hoje. (Fernanda)

Analisando a prática textual dos trechos acima, percebem-se diversas expressões que sublinham o medo e a insegurança dos servidores públicos ao considerar denunciar violências laborais. Construções como "medo de se expor", "não saber se as pessoas vão ser compreensivas", "vão usar aquilo depois contra você" e "medo de retaliação" são recorrentes, evidenciando uma semântica de vulnerabilidade e incerteza. A linguagem usada pelos entrevistados reflete uma percepção de impotência e desconfiança em relação ao sistema de denúncia e às possíveis consequências de suas ações. Essa escolha lexical e a estrutura das frases constroem uma narrativa de desamparo e riscos associados à denúncia, revelando as barreiras psicológicas e emocionais que os impedem de agir. Além disso, a expressão “É péssimo, né? Mas é o que se apresenta, né? É o que tem para hoje”, utilizada por Fernanda, traz uma estrutura metafórica que representa o reconhecimento de que a situação está ruim, seguido da aceitação passiva da situação, corroborando a naturalização do desequilíbrio de poder e das violências nas organizações (Costas & Grey, 2018; Minayo, 2006).

Sobre a prática discursiva, os relatos dos entrevistados indicam um discurso dominante que perpetua o medo de enfrentamento do servidor frente às violências laborais. A falta de clareza e eficácia nos processos de denúncia, mencionada por Letícia, Augusto, Juliana e Fernanda, revela um sistema que, ao não proporcionar mecanismos adequados de proteção e apoio, reforça a cultura do silêncio e da impunidade. Essa ineficácia institucional vai de encontro ao que é trazido por Freitas *et al.* (2008) e Barreto e Heloani (2015), que enfatizam a necessidade de procedimentos claros e robustos para lidar com casos de assédio moral e outras formas de violência no trabalho. A recorrente menção ao medo de retaliação e às consequências negativas para a carreira reflete uma prática discursiva que desincentiva a denúncia e perpetua um ambiente de trabalho hostil e inseguro.

No contexto das violências laborais no serviço público, o medo de retaliações e a falta de apoio gerencial contribuem para a subnotificação dos casos de violência. A prática social revela um sistema institucional que, ao não proporcionar mecanismos adequados de proteção e apoio, reforça a cultura do silêncio e da impunidade. A fala dos entrevistados evidencia um ambiente em que a denúncia é vista como um risco pessoal e profissional, impactando negativamente a saúde mental e emocional dos trabalhadores. Essa dinâmica social é sustentada por estruturas de poder que beneficiam os superiores hierárquicos e mantêm os subordinados em uma posição de vulnerabilidade e dependência (Bourdieu, 1989). A análise crítica desse

contexto social permite identificar as barreiras sistêmicas que precisam ser abordadas para promover mudanças efetivas na prevenção e no combate às violências laborais.

As práticas de retaliação ilustradas nas falas dos entrevistados indicam a condição social de produção do discurso, que ocorre em meio a um ambiente laboral que apresenta impedimentos implícitos para denunciar, no qual o medo e a insegurança prevalecem, desencorajando o enfrentamento das violências. Essas barreiras institucionais e a percepção de vulnerabilidade dos servidores em relação ao sistema representam um aspecto refletido no discurso. Por outro lado, há uma narrativa institucional antagônica às experiências vivenciadas pelos servidores, demonstrando uma hegemonia discursiva que busca a promoção de uma imagem de controle e justiça, enquanto invisibiliza e minimiza as reais dificuldades enfrentadas pelos servidores. A teoria sugere que a implementação de medidas de suporte e proteção é fundamental para combater efetivamente o assédio moral (Pinto & Paula, 2013; Valadão & Mendonça, 2015), mas a prática observada mostra que tais medidas ainda não foram adequadamente implementadas.

Sobre os aspectos da sintaxe discursiva, percebe-se o uso de construções sintáticas que destacam a relação custo-benefício negativa de denunciar: "eu não tive essa coragem de denunciar", "a energia que você vai gastar para tratar de determinado assunto versus o resultado que você vai alcançar". De acordo com Hirigoyen (2005), a intimidação e a falta de ação institucional efetiva são fatores que desmotivam as denúncias. As frases de Fernanda, em particular, utilizam uma estrutura comparativa para sublinhar a ineficácia percebida do sistema de denúncia: "um custo-benefício desfavorável".

4.2 O estigma do denunciante e o silenciamento

O arcabouço teórico que dá suporte a esta pesquisa aborda um aspecto relativo aos danos relacionados à reputação da empresa, quando há exposição pública dos litígios eventualmente ocorridos no âmbito daquela organização, gerando exposição negativa nos veículos midiáticos, o que pode vir a acarretar prejuízos econômico-financeiros e imagéticos àquela organização exposta (Freitas *et al.*, 2008; Hirigoyen, 2005). Considera-se a reputação de uma empresa como um valioso patrimônio, por vezes construído ao longo de décadas e que pode ser gravemente afetado pela exposição de situações de violências laborais.

Todavia, há um aspecto que emergiu do campo de pesquisa e que se mostrou bastante presente nas falas dos entrevistados: o dano à imagem do denunciante no interior do órgão público. Aquele sujeito que sofre as violências laborais e que não se cala diante das agressões

sofridas, ao denunciar e trazer à tona os abusos dos quais foi vítima, recebe o estigma de servidor problemático, polêmico, que dará problema por onde quer que transite no interior do órgão. Isso faz com que haja prejuízos não apenas para a imagem daquele servidor, mas também prejuízos financeiros decorrentes do não recebimento de convites para a assunção de cargos de assessoria ou gestão, para os quais o servidor que manifesta suas insatisfações e não se cala diante de hostilidades não se amolda, levando em conta o perfil desejado.

A entrevistada Marisa, ao ser questionada se as pessoas estão à vontade para denunciar, trouxe o seguinte relato:

Olha, são muito poucos. A grande maioria não é. Porque não quer o desgaste. Aqueles que pensam duas vezes, eles preferem não fazer por causa do desgaste. E dessa a etiquetinha que ele vai ganhar. Porque é uma forma de retaliação. Às vezes, o remendo fica pior, você entendeu? Como se diz, já tá ruim, mas ainda pode até piorar. Então, vamos deixar ruim. Pelo menos, é o que a gente, muitas das vezes, você sabe que uma coisa ou outra aconteceu, é dessa forma. Eu já vi, eu já participei, tinha uma época que eu tava na (setor específico citado pela entrevistada), tudo que dava problema, ah, precisa de conversar, precisa de resolver, já participei de muitas conversas dessas daí. Aí, quando você vê que um servidor ia além, e ele realmente tava até dentro dos seus direitos, aí eles punham aqui na garrafa, não mexia mais com ele, largava pra lá e ia. (Marisa)

Em outro ponto da entrevista, diante das violências sofridas por ela mesma, Marisa relatou:

Por várias vezes eu pensei em denunciar. Porque aí você vê o custo-benefício do desgaste. Entendeu? Custo-benefício do desgaste. E o que que muitas das vezes você viu colegas passando por ter feito aquilo. É desestimulante. Ele ganha o rótulo. Ele ganha o rótulo do poder público, sem sombra de dúvida, pessoal. Ele ganha o rótulo, tá? É como se colocasse uma plaquinha nele no patrimônio. Isso é desestimulante. Ele é visto como encrenquinha, como aquele que denuncia tudo, aquele que não sabe cumprir ordens, sabe? Ele é visto dessa forma. Ele passa a ser colocado de lado. Ele passa a sofrer um assédio mais grave depois disso. Porque ele é colocado de lado. (Marisa)

O estigma supramencionado fica registrado na prática textual pelos sintagmas “etiquetinha”, “plaquinha de patrimônio”, “encrenquinha” que representam rótulos atribuídos ao servidor que não se cala diante de injustiças a ele impetradas. Tais rótulos funcionam como mecanismos de violência simbólica que perpetuam a dominação e a submissão (Bourdieu, 1989). Percebe-se o uso de figuras de linguagem como forma de eufemismo, ao relatar uma situação de conotação ruim e grave, como pode ser observado no trecho “Às vezes o remendo fica pior, você entendeu?”. Os aspectos da sintaxe discursiva indicam que há a intenção de comunicar veladamente a situação de que denunciar a violência sofrida pode gerar ainda mais problemas para a vítima.

Outra prática textual, extraída da entrevista do servidor Leonardo, destaca-se por aludir a um estado de desequilíbrio mental atribuído àqueles que se manifestam para buscar a reparação da violência sofrida e se deparam com um sistema que não responsabiliza os agressores. Leonardo assim relata:

Quando tem uma resposta negativa e depois de muito tempo assim é muito pior que o manifestante desistir de fazer a denúncia lá no início e ninguém ficar sabendo. Por quê? Quando a denúncia é dada improcedente, ele ainda fica estigmatizado no estado como se ele fosse um louco. E o (chefe) que cometeu assédio a vida inteira, ele fica grandão. Ele fala: ó o doido aí que fica falando aí, ô idiota que fica falando. Então, assim, tá péssimo do jeito que tá. E isso só tinha como melhorar se lá no início você travar. [...] E fica aquele estigma no estado que a (secretaria específica) na página de assédio moral não tá nem aí pra quem sofre assédio moral. (Leonardo)

A fala do entrevistado Leonardo demonstra que, além do estigma do denunciante, a ausência de imputação da responsabilidade ao agressor reforça o comportamento de agressividade e ainda confere maior poder ao violentador, na medida em que ele se fortalece diante da certeza de impunidade. Isso faz com que a dinâmica das relações de poder no ambiente de trabalho do serviço público torne-se hostil e sem perspectiva de melhoria, a não ser que se reformule o processo de orientação ao denunciante, no início do processo de plausibilidade. Essa situação reflete a violência simbólica (Bourdieu, 1989), em que as estruturas de dominação são reproduzidas com a cumplicidade tácita dos dominados. No caso concreto, tanto o agressor quanto o agredido reproduzem as estruturas de dominância.

O uso do léxico "grandão" traduz, metaforicamente, a expressão da dimensão de poder que passa a ser atribuída ao agressor, que conta com a convicção de impunidade. Quando um

agressor fica “grandão” perante o agredido, tem-se uma dimensão comparativa que diminui aquele que é vítima das agressividades no ambiente de trabalho. Tais escolhas lexicais não são neutras, mas carregadas de significados ideológicos que refletem e reforçam relações de poder existentes (Fairclough, 2008).

A designação de “louco” para o servidor que sofreu violências e denunciou, sem haver a devida responsabilização do agressor, evidencia a prática discursiva ligada à ideia de alienação e poder. O agredido ganha um rótulo estigmatizante e alienante, ao passo que o agressor ganha legitimação e empoderamento. Esse discurso vai se naturalizando de forma maquinalizada, ocultando sua natureza construída social e historicamente. Torna-se fácil denominar de “louco” um servidor que vem sofrendo hostilidades, tornando o discurso eficiente e fácil de se reproduzir, sem considerar a complexidade e as nuances do termo utilizado. Tais práticas discursivas não são meramente descritivas, mas constituem ativamente identidades sociais, relações e sistemas de conhecimento, contribuindo para a reprodução ou transformação das estruturas de poder existentes (Fairclough, 2008).

O discurso de Leonardo demonstra um posicionamento ideológico do discurso hegemônico em que o descaso do estado em relação à apuração das situações de assédio moral e à responsabilização dos agressores é evidente, quando diz: “E fica aquele estigma no estado que a (secretaria específica) na página de assédio moral não tá nem aí pra quem sofre assédio moral”. Cabe destacar que a condição social de produção desse discurso é de um servidor que atua na área de apuração das denúncias, o que torna sua visão crítica potencialmente coerente com o que ocorre na realidade dessa área.

A realidade relatada reflete a prática social de omissão dos servidores diante das violências sofridas. Ainda que haja o ímpeto de denunciar, ao pensar nos potenciais prejuízos de ascensão na carreira e financeiros que podem advir do estigma do denunciante, o servidor acaba por desistir de buscar a justiça pelas agressividades das quais foi vítima. A entrevistada Amanda, que atualmente ocupa um cargo de assessoramento, com gratificação financeira, traz o seguinte relato:

Em termos assim... E assim, a gente que é denunciante, a gente tem tanto trabalho, sabe? A gente já é vítima e depois você vai ter tanto trabalho em dar continuidade àquilo, sem contar a exposição, sem contar o seu nome que vai estar lá. E aí eu penso hoje, hoje é uma coisa que eu penso, eu tô num cargo por empréstimo no (setor específico em que a servidora trabalha) e eu acredito que, se eu tivesse feito essa denúncia, eu não estaria. Pra te falar assim, a grosso modo, eu acredito que, se tivesse alguma denúncia lá minha

sendo em investigação, isso teria me prejudicado de estar hoje ocupando a função que eu estou ocupando por empréstimo. Então a gente não sente essa segurança. E é isso.
(Amanda)

A prática textual presente na fala de Amanda revela a repetição do uso da expressão “tanto trabalho”, utilizada para enfatizar o desgaste sofrido no processo de denúncia, frisando como isso pode agravar o problema se somado ao fato de que haverá uma exposição do nome do denunciante. Isso revela o desgaste emocional, que pode gerar impactos negativos na saúde mental e emocional dos trabalhadores (Hirigoyen, 2005; Leymann, 1990). Em seguida, utiliza a expressão “eu tô num cargo por empréstimo”, que revela um discurso refratado, tendo em vista que o fato de ocupar um cargo em comissão que é concedido a pessoas que demonstram competência para desempenhar atividades mais complexas é transformado no discurso em uma expressão que denota um caráter precário, transitório e que, como um “empréstimo”, precisa ser pago. Isso reflete como as estruturas de poder nas organizações públicas podem ser usadas para manter a conformidade e silenciar os dissidentes (Nunes & Tolfo, 2013).

Há também o medo de prejuízos futuros à carreira, acarretados pelo estigma do denunciante, que pode gerar julgamentos alheios e mácula na imagem profissional do servidor, visto como problemático. Existe, ainda, o receio de que a vítima possa não ser levada a sério, ou que possa ser diminuída por questionar o estado das coisas e denunciar violências sofridas, conforme o relato da entrevistada Letícia:

Tá, então acho que é o medo de se expor, de não saber se as pessoas vão ser compreensivas e empáticas, ou vão te julgar por aquilo e vão interpretar de uma outra forma e vão usar aquilo depois talvez contra você. Medo de que talvez aquilo não vai ser levado a sério, ou que aquilo não é importante, ou que vão tentar te diminuir. Medo de você ter alguma consequência também formal, assim, ah, você vai lá e denuncia a sua chefia, então outras chefias também não vão mais te dar oportunidade de cargo, de reconhecimento, por medo de que você qualquer coisinha vai lá e denuncia, ou que aquela própria chefia vai te tirar do seu cargo por dar um tempo na hora que puder.
(Letícia)

Na prática textual da fala de Letícia, a palavra “medo” aparece três vezes, dando a ideia da relevância desse sentimento na escolha de silenciamento diante de uma violência sofrida. São vários aspectos revelados no medo (de exposição, de incompreensão, de julgamento, de

reversão da responsabilidade, de não ser levada a sério, de irrelevância, de não conseguir oportunidades de cargos em comissão) e um discurso que reflete uma atmosfera ameaçadora para os servidores que decidirem reagir formalmente ante as violências laborais. Há aqui um discurso silenciado de que pessoas que querem ter sucesso na carreira pública não devem denunciar quando forem vítimas de violências laborais, o que fortalece a lógica hegemônica de perpetuação das hostilidades no ambiente de trabalho.

Os relatos ilustram a complexa dinâmica de poder existente entre os denunciantes e os gestores ou colegas que perpetram as violências laborais. A posição hierárquica dos gestores e colegas agressores cria uma atmosfera de subordinação, em que os denunciantes se encontram em uma situação de vulnerabilidade e acabam por silenciar. Essa vulnerabilidade é exacerbada pela estrutura organizacional que, muitas vezes, tende a proteger os agressores em vez de apoiar as vítimas.

Essas estruturas de poder podem ser observadas em diversas formas, desde políticas corporativas que favorecem os gestores até a cultura organizacional que desestimula a denúncia por medo de retaliação. A cultura nacional permissiva quanto a esses eventos naturaliza as diferenças de poder e mostra-se favorável à ocorrência de tais violências (Paiva, 2019). As vítimas, cientes dessas dinâmicas, frequentemente se sentem desamparadas, pois a sensação de que não serão ouvidas ou que suas denúncias serão minimizadas é prevalente. Esse cenário é perpetuado por práticas institucionais que, consciente ou inconscientemente, reforçam a imunidade dos agressores. A dinâmica de poder nas relações de trabalho não apenas facilita a ocorrência de assédio, mas também perpetua um ambiente em que os denunciantes são desencorajados a buscar justiça, culminando em subnotificação dos casos (Clements *et al.*, 2005).

As estruturas de poder que deveriam proteger os funcionários acabam, na prática, protegendo os agressores, que se utilizam das violências como ferramenta de gestão, naturalizando e reproduzindo esses padrões (Nunes & Tolfo, 2013). Isso se traduz em ambientes laborais áridos, competitivos, que levam os trabalhadores ao limite (Schlindwein, 2019), com potencial prejudicial sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Servidores acuados, que não denunciam as violências sofridas por medo de serem estigmatizados e perderem oportunidades de crescimento e melhoria remuneratória, tendem a reforçar a prática social de tratativas violentas como instrumento de gestão no serviço público.

4.3 Da recusa à denúncia ao plano de fuga

Reforçando a inferência de que as violências no ambiente de trabalho vêm sendo utilizadas como um instrumento de gestão, a movimentação de pessoas que passam por situações de agressividade de um setor para outro é algo corriqueiro, que ocorre como consequência da convicção de impunidade dos agressores, em conjunto com o medo do estigma do denunciado. Nesse sentido, quando acometidos por situações violentas, os servidores comumente engendram um plano de fuga, a fim de se protegerem tanto do sofrimento de serem hostilizados quanto das possíveis retaliações em caso de resistência ou denúncia. Esse plano de fuga por vezes se concretiza, em outras não se executa, convertendo-se em silenciamento, demonstrando como as violências podem ser usadas como um instrumento de gestão para controlar e silenciar os trabalhadores (Nunes & Tolfo, 2013). A entrevistada Daniela relatou sua postura quando considera ter sido acometida por violências provenientes de sua chefia imediata, quando ocupava um cargo de média gerência:

Eu não cheguei a denunciar porque... Porque um desses, eu pedi para sair. Logo que eu cheguei à conclusão de que realmente essa violência era uma violência, eu conversei com a pessoa, que era uma assediadora. Eu não denunciei, eu conversei com ela. Falei com ela por que eu estava saindo. Expliquei todas as coisas que eu não gostava. Os e-mails com interrogação, caixa alta. Mostrei todas as violências que eu senti que ela praticou comigo. (Daniela)

Assim, pessoas que ocupam cargos de chefia e assessoramento, por não desejarem se indispor e correr o risco do estigma do denunciante, calam-se e abrem mão de seus cargos de liderança, perpetuando a dinâmica de utilização das violências como mecanismo de gestão. Essa situação reforça a importância de sistema de apoio aos denunciantes que sejam eficazes e que ofereçam a sensação de segurança para o relato das agressões, sem medo de retaliações (Freitas *et al.*, 2008). Nesse mesmo sentido, apresenta-se a fala de Carolina:

Não, eu nunca pensei em denunciar. A minha atitude no segundo episódio, no primeiro também, foi sair, largar o cargo. Eu nunca pensei em denunciar. Na verdade, eu nunca consegui fazer uma denúncia. Eu sei que existe o instrumento, existe o recurso, existe o canal, mas de fato é por uma decisão minha mesmo de não procurá-lo e não utilizá-lo. Então eu nunca nem pensei em denunciar, eu sempre penso em desistir. (Carolina)

A linguagem usada por Carolina ("nunca pensei em denunciar", "sempre penso em desistir"), de forma repetida, reflete um estado de resignação e aceitação passiva das condições de trabalho abusivas. Essa escolha linguística manifesta a internalização da impossibilidade de mudança ou justiça, reflexo da violência simbólica, em que a dominação é mantida através da legitimação de condições de opressão (Bourdieu, 1998). A linguagem utilizada por Carolina também indica uma alienação permanente e uma legitimação da violência como uma estratégia de gestão, salientando como a violência simbólica opera para manter as estruturas de poder e a desigualdade de forma invisível e internalizada (Rosa & Brito, 2009). O uso do termo "sempre" revela que a alienação é permanente e que a servidora já vivenciou outras situações em que a alienação esteve presente e a fez resignar e legitimar a violência como mecanismo de gestão.

Destaca-se o uso da expressão "eu sempre penso em desistir", que reflete um discurso para além de uma escolha pragmática, mas como o reflexo de um estado de impotência. Desistir se torna uma resposta habitual à adversidade, indicando uma falta de esperança e motivação para enfrentar e superar os desafios. Surge daí um interdiscurso conectando o tema a uma condição de desgaste emocional severo, em que o indivíduo pode ter prejuízos psicológicos como sentimento de inutilidade, desesperança, ansiedade e depressão. Essa desistência também se conecta com o dano existencial, visto que pode representar o dano ao projeto de vida, no âmbito profissional (Frota, 2011).

Pode-se inferir que há um interdiscurso relacionando a fala de Carolina a um contexto maior dentro da organização, em que a cultura organizacional e as estruturas de poder desestimulam a denúncia, expondo que as práticas discursivas no âmbito do órgão silenciam as vozes dissidentes. A recusa em denunciar reflete o aspecto ideológico dominante, que perpetua o estigma do denunciante, demonstrando como as práticas discursivas sustentam relações de poder e ideologias que marginalizam certos grupos (Fairclough, 2003). A decisão de não denunciar e, em vez disso, sair do cargo pode ser entendida como uma forma de controle social em que a estrutura de poder controla e suprime a dissidência através do medo do estigma do denunciante.

A entrevistada Carolina reforça a percepção de que as pessoas têm medo de denunciar e saírem prejudicadas em seu contexto de trabalho, conforme o relato a seguir:

Elas têm medo, elas têm medo de fazer isso, e, assim, as pessoas que eu convivo comentam isso, né? No nosso dia a dia, elas comentam: "isso, isso não vai dar em nada,

né?”, “Eu vou sair prejudicado”, “As comissões são parciais”. Eu escuto muito isso.
(Carolina)

Na fala de Carolina, a escolha lexical do elemento “medo”, usado repetidamente, demonstra a ênfase nesse sentimento que pode paralisar o servidor, prejudicando a qualidade de seu trabalho e sua vida pessoal e social. O medo aqui referido não é da violência em si, mas da retaliação que pode vir, expressa pelas palavras “Eu vou sair prejudicado”. “As comissões são parciais”. A retaliação aparece como um interdiscurso, revelando uma prática de gestão baseada no medo de sofrer uma punição velada em caso de denúncia. Essa prática também se manifesta como um discurso refratado, visto que a denúncia, que seria um mecanismo de proteção ao servidor e de responsabilização dos agressores, tem sua lógica invertida e se torna um mecanismo de coação das vítimas, por meio do medo e de legitimação e perpetuação das violências. Esse medo de retaliação é consistente com as observações de Barreto e Heloani (2015), que identificam a violência como uma ferramenta de controle e opressão que é frequentemente invisibilizada pelas estruturas de poder dentro das organizações.

Isso ocorre mesmo quando há situação de sofrimento mental, tendo em vista que o fator econômico, nos casos de servidores que ocupam cargos de confiança, por vezes é fundamental para o sustento de sua família, e abdicar dessa remuneração adicional pode ser prejudicial ao andamento de seus projetos de vida. O relato da entrevistada Juliana corrobora tal entendimento:

Eu começava a chorar e aquela coisa assim, eu tenho que sair, vou sair, não vou ficar, vou ficar, não vou ficar. E aí você fica pensando assim, poxa vida, vou perder o meu cargo por causa de uma pessoa que está acima de mim, que nem sabe o que está fazendo. Então assim, são tantas nuances para você conseguir driblar e até não se adoecer, que é muito difícil. (Juliana)

Largar o cargo, desistir e pedir para sair são exemplos dos sintagmas escolhidos pelos entrevistados, demonstrando uma prática textual convergente em quem sofre violências laborais, especialmente entre aqueles que ocupam cargos de liderança. Ressaltam-se os aspectos da sintaxe discursiva no uso da repetição dos elementos “ficar” e “sair”, que exprimem a dúvida entre prosseguir desenvolvendo suas funções, ou sucumbir ao tratamento hostil e desistir do cargo.

A prática discursiva remete à intenção de consecução do plano de fuga para o alívio do sofrimento causado pelas violências, tendo em vista o afastamento do ambiente e do agente das agressividades. Tal prática pode desencadear a prática social do cometimento de violências para fomentar essa movimentação de pessoal e configurar a equipe de trabalho apenas com as pessoas com as quais há afinidade, ou que se submetem silenciosamente às hostilidades.

A situação de desistência de um cargo de gestão por ocasião de sofrimento de violências traz repercussões profundas e duradouras, que podem provocar prejuízos à essência do indivíduo, particularmente no que tange à sua dignidade, identidade e projetos de vida (Frota, 2011). Nesse contexto, o plano de fuga emerge como uma resposta defensiva dos servidores a esse ambiente laboral violento. Quando um trabalhador, em decorrência de agressões constantes e sistemáticas no ambiente de trabalho, concebe um plano de fuga, ele está efetivamente sinalizando a falência de suas esperanças e expectativas no contexto profissional em que se encontra. Tal plano, seja ele concretizado ou apenas idealizado, representa mais do que uma simples mudança de setor ou um retorno às funções de origem do cargo efetivo. Ele simboliza uma ruptura forçada e traumática com os projetos e aspirações que foram, em algum momento, alicerces de sua identidade profissional e pessoal. O assédio moral e a violência no trabalho têm impactos devastadores na saúde mental e emocional dos trabalhadores, levando-os a adotar estratégias defensivas para proteger seu bem-estar (Leymann, 1990; Hirigoyen, 2005).

Além disso, o fato de os cargos de gestão no serviço público serem providos por livre nomeação, a cargo da alta gestão, faz com que os gestores se sintam compelidos a manter o *status quo*, normalizando e aceitando a violência simbólica, interpessoal e o assédio moral. Bianca trouxe um relato que corrobora esse raciocínio:

Uma das minhas dificuldades, da minha decisão também de não denunciar quando eu estava em cargo de (média gerência), foi essa. É um cargo que eu não, na época, eu pensei dessa forma, hoje eu não penso assim, mas na época eu pensei, estou aqui porque a pessoa me deu um cargo de confiança. Se eu me sinto assediada e agredida, eu não estou confiando nela, então seria uma hipocrisia eu tentar resolver essa situação. Pra que permanecer? Então, assim, nesse lugar, entre pessoas com cargo, entre pessoas com cargo também é muito difícil, né? (Bianca)

Destaca-se a escolha lexical do termo “hipocrisia” para se referir à possibilidade de “tentar resolver essa situação” por meio de uma denúncia. Por estar ocupando um cargo de confiança de sua chefia, que praticava as agressividades, a servidora traz uma prática discursiva

em que a pessoa que ocupa um cargo de confiança se vê obrigada a incorporar o sofrimento de violências como algo inerente ao cargo, fazendo-se presente a alienação. Tem-se aí um discurso refratado no qual a aceitação de um cargo de confiança é ressignificada para incluir, no bojo das funções, a aceitação tácita de sofrimento de hostilidades. A confiança, que deveria ser conquistada pela qualidade do trabalho entregue, pela ética e pela responsabilidade passa a ser ofertada a quem se submete ao tratamento violento.

A sensação de fracasso e impotência que acompanha a necessidade de fuga de um ambiente tóxico, abrindo mão de uma posição de destaque, traduz-se em um dano existencial, que se manifesta como uma ferida aberta na trajetória de vida do servidor. O dano existencial se configura um prejuízo à integridade do projeto de vida, à liberdade de construir e seguir um caminho pessoal e profissional que promova o bem-estar, a realização e a dignidade do indivíduo. No caso do plano de fuga, o trabalhador vê-se forçado a abdicar de seus sonhos e metas, muitas vezes construídos ao longo de anos de dedicação e esforço, em função de um ambiente laboral hostil e opressor (Frota, 2011; Colomby *et al.*, 2024).

Há também uma percepção de descrença em relação aos mecanismos de combate ao assédio moral e às demais violências laborais a qual pode contribuir para que o trabalhador, em vez de denunciar e enfrentar o problema com o amparo do Estado, silencie e desista de ocupar a posição em que se encontrava quando houve a ocorrência das violências. Isso fica evidenciado na fala da servidora Bianca, que assim relata:

Eu nunca cheguei a denunciar, a fazer registro, por não acreditar nos mecanismos que estão postos para a resolução da situação. Quando se sofre um assédio, eu, no caso, eu queria que o assédio fosse interrompido. Eu não queria que a pessoa fosse punida necessariamente, eu não queria que se agravasse a situação, eu não queria gerar burburinho ou fofoca, eu queria que a situação de assédio fosse interrompida, para que eu pudesse trabalhar com tranquilidade, fazer meu trabalho e ter bons resultados. [...] E acho que falta acolhimento da instituição. Então, ao receber o e-mail falando: se você quiser que seja feito algo, prove que aconteceu, acho que o e-mail anterior deveria ser: você está bem diante do que acha que aconteceu? Você concorda com o que aconteceu? Precisa de algum suporte? Esse tipo de fala, eu acho que ela tem que ser anterior a qualquer ato de investigação e punição. (Bianca)

Identifica-se, através da fala de Bianca, um interdiscurso, no qual mais um elemento pode resultar no silenciamento, além do supramencionado estigma do denunciante: a descrença

de que o poder público tomará as providências necessárias para mitigar o problema. Apresenta-se a ideia de um ciclo no qual o ceticismo relativo ao empenho do Estado em resolver o problema influi na decisão do servidor de não registrar a denúncia, e, em não registrando a denúncia, o Estado se vê livre da obrigação de investigar e diligenciar na solução do problema. Evidencia-se, então, a relação intrínseca entre discurso e a constituição da realidade, em que o discurso desempenha um papel fundamental na formação das estruturas sociais e das identidades, moldando as percepções e as ações dos indivíduos (Fairclough, 2008). Assim, a ineficácia do Estado cria a prática social do silenciamento, que gera a subnotificação e subsidia a inação do poder público que, se não provocado, não age no enfrentamento das violências.

A passividade presente no trecho “Eu nunca cheguei a denunciar” representa um discurso refratado, por meio do qual a servidora ressignifica as situações de violência sofridas. Ademais, em vez de denunciá-las e reivindicar seu direito à dignidade, omite-se e permite que o órgão faça uso da violência como uma ferramenta de gestão, sem precisar ser responsabilizado por isso.

O plano de fuga também pode ser utilizado pela gestão do órgão para fazer movimentações políticas de cargos estratégicos, como um mecanismo de gestão. Conforme percebido no *corpus* discursivo emergente deste estudo, é situação comum que os gestores submetidos a situações de violência desistam de seus cargos, gerando a vacância de posições que podem ser ocupadas por outros servidores que se alinhem mais com as afinidades da gestão. Essa prática é denominada de assédio moral estratégico, no qual a organização deliberadamente perpetra a violência em direção ao funcionário, na intenção de fazê-lo retirar-se de seu ambiente, tendo em vista não haver mais interesse da organização em sua permanência, seja por animosidades ou, principalmente, por interesse econômico-financeiro (Hirigoyen, 2005). Tal prática aparece implicitamente no discurso de Bianca, quando ela relata o que se segue:

Acredito que assumi cargos de gestão por mérito, eu não tenho parentes, conhecidos, amizades que pudessem me levar a esse lugar, foi por mérito, eu era a pessoa certa na hora que precisavam, e nada mais do que isso, mas não pude dar continuidade à carreira na situação que estava, por uma situação de violência. (Bianca)

Essa situação gera um impacto duradouro na vida do trabalhador, que pode se estender para além do âmbito profissional, afetando também suas relações pessoais, autoestima e saúde mental. A frustração e o desamparo vivenciados podem desencadear sentimentos de desesperança e desvalorização, ampliando o alcance do dano existencial para outras esferas da

vida (Frota, 2011). Portanto, o plano de fuga, ao materializar a desistência de projetos e aspirações profissionais, é um reflexo concreto do dano existencial sofrido pelo trabalhador. Ele evidencia como a violência laboral pode desestruturar a vida de um indivíduo, comprometendo seu desenvolvimento e bem-estar de maneira abrangente e duradoura. Aqui também se identifica um discurso silenciado, visto que a entrevistada se orgulha de ter conquistado a posição de liderança quando diz “assumi cargos de gestão por mérito, eu não tenho parentes, conhecidos, amizades que pudessem me levar a esse lugar, foi por mérito, eu era a pessoa certa na hora que precisavam”, mas a legitimação dessa conquista foi silenciada quando Bianca considera que não poderia mais dar continuidade à carreira “por uma situação de violência”. A abdicação do cargo diante das violências posiciona-se ante o discurso hegemônico de forma convergente, visto que legitima o uso das violências como mecanismo de gestão.

4.4 O enfrentamento do problema

Há diversos mecanismos de intervenção trazidos de forma exemplificativa no marco teórico e cuja aplicação tende a resultar em resolução dos conflitos, responsabilização dos agressores e reestabelecimento de um ambiente de trabalho salutar e respeitoso (Franco *et al.*, 2022). No ente federado pesquisado, há legislação consolidada que trata do tema, em especial para os casos de assédio moral, menções mais superficiais em relação à violência interpessoal, e nenhuma normativa que trate da violência simbólica. Quando registrada a denúncia, deve-se seguir um rito estabelecido em regulamentação própria, e, caso haja indícios de materialidade, os mesmos devem ser apurados por meio de processo administrativo disciplinar (Decreto n.º 46.644, 2014; Decreto n.º 47.528, 2018).

No entanto, emergiu do campo de pesquisa um caso concreto no qual as etapas estabelecidas em legislação foram desconsideradas, em uma dinâmica de poder em que os agentes públicos ocupantes dos cargos de média gerência e alta gestão agiram em rito sumário, sem assegurar o direito ao contraditório e à ampla defesa, ignorando as obrigações legais e éticas, conforme o relato da entrevistada Marina:

Aí a (média gerência) me chamou pra uma reunião junto com o(a) servidor(a), e eu ia sair de férias no fim de semana, e falou comigo assim: “Marina, eu te chamei aqui pra essa reunião porque eu queria te comunicar, que a partir de agora você pertence à (outra equipe), você não é mais da (atual equipe)”. Aí eu fiquei tão, eu me senti tão invadida,

eu fiquei tão perplexa que eu não reagi porque eu queria chorar, e, nessa época, eu não chorava na frente dos outros. Então eu só balancei a cabeça igual aquelas tartaruguinha do carro, não falei nada, falei: “Ok. Alguma dúvida? Não, nenhuma dúvida. Nenhuma”. Desliguei a câmera e chorei horrores. [...] Isso é uma coisa que eu já falei até com a própria (média gerência): "Essa omissão, isso vai dar ruim uma hora, as coisas têm que ser claras, a publicidade é o princípio da administração pública, tem que falar coisas". (Marina)

Nessa fala da entrevistada Marina, percebe-se um discurso silenciado, representado pela expressão “eu não reagi”. Havia um sentimento de invasão, uma perplexidade, uma insatisfação com a forma violenta com que a servidora foi expulsa do setor de trabalho, que foi silenciada. Até mesmo a vontade de chorar foi silenciada diante de sua chefia, pois a servidora chorou apenas após desligar a câmera.

É perceptível o uso de uma metáfora ligada ao mundo animal para representar que a entrevistada ficou atônita: “igual aquelas tartaruguinha do carro”. A escolha lexical remete a uma concordância forçada, à aceitação de uma situação que não poderia ser modificada pelas vias administrativas, demonstrando a dinâmica invisível e dicotômica das relações de poder, em que se encontram, de um lado, os detentores de poder e, do outro, os submissos (Paiva *et al.*, 2021). Além disso, nota-se a manifestação do poder simbólico em forma de violência simbólica, ocorrida por meio de microagressões que podem ser despercebidas, ou receber a anuência tácita dos dominados, visto que essas agressões são amplamente aceitas e legitimadas pela sociedade (Bourdieu, 1989). Percebe-se um discurso refletido de submissão, ainda que haja discordância.

Na entrevista, Marina relatou ter sido acusada de cometer assédio moral em desfavor de uma colega de trabalho. No entanto, a colega não registrou denúncia na Ouvidoria Geral, mas procurou seu padrinho político, ocupante de um cargo na cúpula administrativa do órgão. A alta gestão, por sua vez, não instaurou investigação, ao que a entrevistada questionou:

Qual que é a lógica de eu não ter acesso a essas informações? Eu não sei até hoje o que foi denunciado, cadê o contraditório? A ampla defesa? A investigação? É muito simples, se eu recebo uma denúncia de assédio, na hora tem que instalar uma sindicância pra ver se eu tô sendo assediadora mesmo, porque como que vocês vão deixar uma supervisora assediadora? [...] Tem que me investigar, a primeira coisa que ela tinha que ter feito era ter me investigado. (Marina)

Na sequência, foi marcada uma reunião com a equipe envolvida e a alta gestão, em que, segundo o relato de Marina:

Cheguei na reunião e foi a coisa mais traumática que eu já vivenciei em toda a minha experiência, em toda a minha existência terrena. Mesmo com estágios em tribunais, eu nunca vi nada igual. [...] A (alta gestão) disse: “Boa tarde, estamos aqui por quê?” [...] (servidora), você tem cinco dias para procurar outro lugar, porque a partir de agora você não pertence mais a este gabinete. Você tem cinco dias para sair da (setor). (Servidor), você vai ser devolvido para a (empresa terceirizada), muito obrigado pelo seu trabalho. Marina, você tem cinco dias para procurar outro lugar, porque você vai sair da (setor), você não vai ser mais da (setor)”. Eu só não infartei, porque não era minha hora, mas eu quase, acho que minha força sumiu, porque eu sinceramente não esperava isso, aí ela continuou, você tem cinco dias para sair, para procurar outro lugar. (Marina)

No caso concreto, em rito sumário e sem respeitar as disposições legais, a servidora foi denunciada informalmente, julgada por um agente que não teria a competência legal para tal e expulsa da equipe, de forma violenta e sem direito de se defender. A situação relatada remonta à ideia de uso das violências como forma de gestão, por vezes impelindo o agredido a desistir de ocupar determinada posição na organização, pedindo sua transferência de setor, outras vezes pela intervenção violenta direta do agente público responsável pela gestão. Daí é possível inferir a prática social institucional de utilização, velada ou explícita, da violência como uma ferramenta de gestão na esfera pública. O exemplo de situação relatada por Marina incita uma necessidade de se repensar as relações de trabalho na administração pública.

O episódio relatado causou consequências dolorosas para a servidora penalizada, com efeitos devastadores para sua saúde mental, incluindo estresse, ansiedade e depressão (Freitas *et al.*, 2008; Matthiesen & Einarsen, 2010). Ao ser questionada sobre possíveis efeitos dessa situação em sua vida para além do trabalho, Marina relatou:

Com certeza, com certeza, saúde mental. Tanto antes, quanto agora. Eu vou te dizer... aí que eu vou ficar emocionada (choro). É... eu só não voltei no psiquiatra pra tomar medicação agora porque eu não tenho condições de ficar sem os R\$ 1.500,00 de vale, porque, se eu tivesse, eu ia ir pro meu psiquiatra, pegar LTS (Licença para Tratamento de Saúde) e ia ficar afastada. (Marina)

As consequências do tratamento violento foram além da esfera laboral, passando por danos psicológicos (Hirigoyen, 2005) e atingindo a esfera econômica (Paiva, 2019), visto que a servidora não poderia abrir mão do vale-alimentação para se tratar dos impactos da violência sofrida. O medo de perder benefícios como o vale-alimentação, de perder cargos comissionados que remuneram além do salário-base ou até mesmo o medo de perder o vínculo empregatício, no caso de trabalhadores com vínculo de natureza precária, coloca o servidor em uma situação de vulnerabilidade e submissão. Esse medo contribui para a perpetuação da lógica de dominação por meio da violência simbólica, naturalizando a insegurança por parte do servidor.

Essa prática social de não denunciar por medo de perder os cargos de confiança e os de recrutamento amplo no serviço público reforça o discurso de que essas posições são frágeis e que, portanto, qualquer ato de resistência contra violências ou denúncia pode resultar em represálias, incluindo a perda de benefícios ligados à função. A prática discursiva internalizada de que posições de liderança e recrutamento amplo são mais frágeis concatena-se com a prática social do silêncio e da conivência, em que as vítimas preferem suportar a violência a arriscar sua segurança econômica. A precariedade econômica pode agravar a vulnerabilidade dos trabalhadores e dificultar a resistência às práticas abusivas, reforçando a necessidade de uma proteção institucional que leve em conta não apenas o bem-estar psicológico, mas também a segurança econômica dos denunciantes (Freitas *et al.*, 2008). O relato da entrevistada Juliana ilustra as inferências acima relacionadas:

Eu cheguei a gravar o assédio. E queria, assim, denunciar, mas eu trabalhei um tempo também como recrutamento amplo. E a questão financeira e o medo não permitiu que eu fizesse isso. Eu não tive essa coragem de denunciar. [...] Porque, na época, quando eu entrei como recrutamento, eu... Fiz uma dívida muito alta. Eu comprei um carro. Então, assim, eu não podia sair daquele trabalho. Na época, eu estudava, né? Eu era... Eu fazia faculdade, né? A graduação. Então, eu não podia sair. E aí, eu chorei muitas vezes por causa disso, sabe? Eu me senti muito oprimida, muito mal. Por causa dessa situação, mas, depois, ela foi passando. (Juliana)

A prática discursiva presente no relato de Juliana revela como o medo, a insegurança e a dependência financeira no ambiente de trabalho público não só silenciam as denúncias de violência, mas também perpetuam uma cultura de abuso que tem implicações econômicas para os trabalhadores (Paiva, 2019). Nesse caso, a servidora chegou a coletar provas, a se organizar

para realizar a denúncia, mas, ao vislumbrar a possibilidade de perda das condições de garantir o cumprimento de seus compromissos financeiros, viu-se induzida a se calar, reforçando a prática social do silenciamento diante das violências, em função de consequências econômicas. Quando uma trabalhadora, mesmo municiada de provas contundentes, decide se calar para não sofrer consequências negativas, emerge a percepção de que todo o sistema é estruturado sob a lógica do silenciamento.

Os casos acima relatados são de servidores que, embora tenham pensado a respeito, não registraram denúncia contra seus agressores. A intimidação e a falta de suporte institucional são fatores significativos que desmotivam as denúncias (Hirigoyen, 2005). Emergiu do campo de pesquisa um caso concreto em que o servidor que sofreu violências laborais procurou a comissão de ética do órgão para fazer uma manifestação em desfavor de seu agressor, que era membro da alta gerência da instituição. O servidor Augusto relata o seguinte:

Pois é... eu cheguei a pensar (em denunciar), no primeiro caso, só que eu fui na comissão de ética, eu conversei com o presidente da comissão de ética na época, (duas colegas) inclusive foram comigo. Ela falou assim: olha, das coisas que você falou comigo, você tem todos os indícios de estar sofrendo um assédio moral, mas, olha, você tem que estar muito bem emocionalmente pra tratar desse assunto, pra denunciar uma subsecretária. Então parece que... você não está denunciando ali um analista, mas um subsecretário... então nesses cargos mais altos da secretaria. Você vai comprar uma briga grande. Então, você tem que estar muito bem preparado. Eu já estava abalado emocionalmente, já não estava bem, então me arrependi. Nesse momento, agora, eu pensei novamente... para uma denúncia, abrir um PAD (Processo Administrativo Disciplinar), abrir uma sindicância. Eu queria que as coisas fossem apuradas. Então, o sentimento que eu estou hoje é muito assim: gente, mas o que foi que aconteceu? A gente trabalhar certo, a gente vai ser punido? (Augusto)

A prática textual da fala de Augusto revela o uso de pausas e hesitações. Houve silêncios em meio às ideias, o que demonstrou certa insegurança em relatar o ocorrido, mais notoriamente quando diz: “eu cheguei a pensar”. As pausas podem ser indicativas de resistência discursiva e insegurança (Fairclough, 2003), que podem ser associadas à falta de suporte institucional. Essa hesitação encontra reforço na escolha das locuções “Eu já estava abalado emocionalmente” e “já não estava bem”. O uso lexical indica que já havia um impacto psicológico proveniente das agressões sofridas, gerando um receio do desgaste de prosseguir com aquela denúncia. As

violências no ambiente laboral são uma patologia social, cujas consequências geram sofrimento psicológico, psicossomático e social. Essas ações, rotineiras e muitas vezes ocultas, são perniciosas para a saúde psicológica e para a vida de quem sofre as agressões (Pinto & Paula, 2013).

Quando Augusto finalmente decidiu procurar a comissão de ética do órgão para fazer sua manifestação, em vez de ser acolhido e orientado sobre os caminhos possíveis para registrar a denúncia de forma que pudesse levar à conciliação ou, em última instância, à responsabilização do agressor, foi desencorajado. Nesse momento, a representante do Estado indica que o servidor possivelmente estaria sendo vítima de assédio moral, mas o influencia para que ele desista de registrar a denúncia. Augusto, que já estava abalado psicologicamente, recebe a orientação de que ele “tem que estar muito bem emocionalmente pra tratar desse assunto, pra denunciar uma subsecretária”. Depreende-se uma prática discursiva institucional de silenciamento, criando-se um fator dificultador adicional ligado ao estado emocional da vítima.

Além disso, a afirmação "você vai comprar uma briga grande" ao mencionar a subsecretária destaca a hierarquia de poder e o risco associado à denúncia de superiores hierárquicos. Essa construção discursiva reforça a percepção de que desafiar a autoridade é uma ação arriscada e potencialmente prejudicial para a carreira do denunciante. A falta de apoio institucional é uma barreira ao processo de denúncia e reflexo de uma cultura que naturaliza e legitima as violências no ambiente de trabalho (Barreto & Heloani, 2015; Paiva, 2019; Pinto & Paula, 2013).

Ainda em nível discursivo, a fala do servidor Augusto evidencia como a estrutura de poder e hierarquia no ambiente de trabalho se tornam mecanismos de dominação que dificultam a denúncia e responsabilização de agressores em cargos superiores. Por se tratar de um agressor ocupante de um cargo de nível hierárquico mais alto na estrutura do órgão, o desequilíbrio de poder tornou-se um dificultador do processo de denúncia e responsabilização. A recomendação de estar "muito bem emocionalmente" para denunciar uma subsecretária sugere que o peso da hierarquia e o *status* do agressor criam um ambiente intimidador para o denunciante, demonstrando que o capital simbólico dos ocupantes de cargos mais altos na administração pública confere-lhes uma proteção implícita, como óbice à contestação de suas ações (Bourdieu, 1989).

A prática social refletida no discurso de Augusto evidencia um ambiente institucional em que a hierarquia e o poder são predominantes, e a justiça e o apoio aos trabalhadores são secundários. A referência a "cargos mais altos da secretaria" e "subsecretária" ilustra como as

estruturas de poder dentro das instituições públicas podem intimidar os servidores e dissuadi-los de buscar justiça, operando de forma invisível para manter o *status quo* (Rosa & Brito, 2009). O discurso de Augusto revela um sistema no qual o medo de retaliação e a falta de apoio institucional são comuns, perpetuando uma cultura de silêncio e impunidade. A pergunta retórica "a gente vai ser punido?" sugere uma profunda desilusão com o sistema e uma percepção de injustiça e falta de proteção para aqueles que buscam denunciar práticas abusivas.

A fala de Augusto revela um ambiente de trabalho onde a violência laboral é frequentemente não denunciada devido à combinação de desincentivo institucional, medo de retaliação e impacto emocional negativo sobre os trabalhadores, exprimindo como é naturalizado o assédio moral laboral impetrado por aqueles que estão em posições de maior poder, incluindo humilhações, ameaças e outros abusos psicológicos (Hirigoyen, 2005). Essas violências impetradas de um superior hierárquico em direção a um subordinado são as mais comuns no contexto laboral (Hirigoyen, 2005; Miranda *et al.*, 2022; Oleto *et al.*, 2019). Fica evidente o sentido descendente da violência ocorrida neste caso, quando o servidor relata que:

Então parece que... você não está denunciando ali um analista, mas um subsecretário... então nesses cargos mais altos da secretaria. (Augusto)

Contrastando com a realidade percebida e relatada pelo servidor Augusto, o discurso institucional no Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral traz a seguinte afirmação:

[...] a Controladoria também trabalha com a questão da prevenção. No plano de prevenção de ilícitos, que ele é dividido em quatro eixos, um dos eixos é justamente a questão da educação, e estamos aí para somar e apoiar também nessa prevenção, nessa capacitação dos servidores, para que realmente a gente possa identificar essas práticas e saber como agir, porque a informação, ela é extremamente importante nesse enfrentamento. E também, para além disso, os nossos programas de integridade dentro dos órgãos e entidades, a gente incentiva que eles tenham também ações voltadas para esse enfrentamento dentro de cada órgão. Na Controladoria Geral do Estado, nós temos, no nosso atual plano, uma ação voltada para isso. E é importante que vocês participem da construção desses planos, participem da construção desses programas, para que se reflita ali dentro a necessidade de cada órgão e entidade ali no enfrentamento. Porque, quando a gente fala de integridade, o entendimento da CGE, o órgão íntegro não é só

aquele órgão que não é corrupto. O órgão íntegro é aquele órgão também que se preocupa com a questão da prevenção de ilícitos, que se preocupa com o bem-estar do seu servidor. O órgão íntegro é aquele que se preocupa com o ambiente de trabalho saudável, acolhedor, que proporcione para o seu servidor o desenvolvimento dos seus trabalhos de forma segura e também do seu desenvolvimento profissional. (Fala institucional)

Diante do antagonismo entre os posicionamentos oficiais do Estado, por meio da fala institucional e o relato vivencial de um servidor que passou pela situação de suposto assédio moral, cabe analisar a condição social de produção dos discursos proferidos. A fala de Augusto surge de um contexto de vivência direta de violência laboral e da tentativa de buscar justiça dentro da estrutura organizacional. Sua narrativa reflete as dificuldades emocionais e institucionais que enfrenta ao considerar denunciar um superior hierárquico. A condição social que molda seu discurso é marcada pela vulnerabilidade, medo de retaliação e desconfiança na eficácia dos mecanismos institucionais de denúncia. Em contrapartida, o discurso institucional é produzido em um contexto de comunicação oficial, visando promover a imagem do Estado, representado pela Controladoria Geral do Estado (CGE), como uma entidade preocupada com a prevenção de ilícitos e o bem-estar dos servidores. Esse discurso é projetado para ser hegemônico, buscando legitimar as ações do Estado e criar uma percepção de integridade e apoio dentro das instituições públicas. A condição social aqui é de uma posição de poder, em que a instituição molda sua narrativa para reforçar sua autoridade e competência.

A fala institucional utiliza um percurso semântico que enfatiza a prevenção, integridade e bem-estar. Termos como "prevenção de ilícitos", "educação", "bem-estar dos servidores" e "ambiente de trabalho saudável" constroem uma narrativa de proatividade e cuidado. Esse percurso semântico visa criar uma imagem de uma instituição que está ativamente engajada na criação de um ambiente seguro e íntegro para seus servidores. Por outro lado, os percursos semânticos do relato do servidor Augusto estão centrados na vulnerabilidade e na desilusão. Palavras como "abalado emocionalmente", "punido" e "arrependi" destacam um percurso de sofrimento e impotência. O relato de Augusto questiona a eficácia e a justiça do sistema, revelando uma discrepância entre o que é prometido institucionalmente e o que é realmente vivenciado pelos servidores. Percebe-se que os percursos semânticos são divergentes e revelam uma dissonância entre a prática discursiva institucional e a prática social que ocorre no cotidiano do órgão.

O próximo caso que será trazido à baila para análise é uma situação em que foi registrada uma denúncia formal contra o agressor. A análise do caso concreto elucidará a postura da instituição diante do ocorrido. Após a efetivação da denúncia formal, a chefia imediata da servidora realizou uma conversa entre os envolvidos, conduzida conforme o relato da denunciante:

Chamou as partes envolvidas. Esse diretor em específico. A minha chefia direta. Que na verdade era a minha coordenadora. Fizemos uma conversa, mas foi muito mais uma conversa de... Vamos botar panos quentes, do que uma conversa de vamos resolver o assunto. Eu não vou lembrar. Já faz muito tempo. Eu não vou lembrar detalhes assim da conversa, mas eu lembro da minha perspectiva. Depois eu fiquei muito brava no final. Porque foi muito uma conversa de gente... Vamos botar panos quentes aqui. Vamos fingir que nada aconteceu. Está tudo bem. [...] Vamos fingir que nada aconteceu. Está tudo certo. E vocês dois trabalham juntos. Vamos ser felizes todo mundo. E é isso. Foi muito uma conversa nesses termos. Então não teve uma tentativa de solução efetiva. Foi mais uma coisa. Vamos abafar. Vamos seguir a vida. Porque você tem que continuar trabalhando juntos. E é isso. Não vamos nos posicionar. Ninguém aqui vai se posicionar. Cada um tem a sua parcela de... como é que fala? De estar certo ou não na história. E a gente vai seguir assim. (Fernanda)

A prática textual do relato de Fernanda é enfática ao utilizar elementos que indicam apatia da instituição em relação à violência denunciada. A escolha dos sintagmas “abafar” e “botar panos quentes” revela a superficialidade da resposta institucional, minimizando o problema e indicando falta de comprometimento com a resolução efetiva das violências laborais. O uso da linguagem coloquial e a ironia presentes no trecho “vamos ser felizes todo mundo” transmite a percepção de que a conversa foi informal e não representou tratativa adequada do caso, cumprindo um protocolo sem, no entanto, haver compromisso com os desdobramentos necessários para dirimir a questão. Essa situação revela como a postura da administração pública vai de encontro à utilização de sistemas sólidos de denúncia e apuração, que possam oferecer segurança e acolhimento adequado às vítimas (Freitas *et al.*, 2008).

Na dimensão da prática discursiva, a fala da servidora descreve um padrão institucional de desconsideração das denúncias de assédio, em que as respostas são superficiais e objetivam manter a aparência de harmonia, sem, todavia, tratar das questões subjacentes. A narrativa de colocar “panos quentes” é o melhor caminho, visto que a construção exprimindo que ambos

têm “que continuar trabalhando juntos” reforça o discurso de condução dos conflitos de maneira a neutralizar as queixas com a estratégia de minimizá-las, mantendo o *status quo* e evitando a responsabilização e a necessidade de mudanças estruturais. Novamente percebe-se uma desconexão entre a retórica institucional de apoio e prevenção proferida no Seminário e a experiência vivida pelos trabalhadores.

Em relação à prática social, é possível inferir que a falta de profundidade na tratativa da denúncia gera uma percepção de ineficácia do sistema, desencorajando os agredidos a denunciarem. A ausência de resposta efetiva do Estado acaba normalizando as práticas abusivas, impactando negativamente o bem-estar e a saúde dos trabalhadores (Barreto & Heloani, 2015; Freitas *et al.*, 2008), bem como o desempenho e o clima organizacional das instituições (Miranda *et al.*, 2022). A cultura de "botar panos quentes" sugere uma institucionalização do abuso e uma falha sistêmica em proteger os direitos dos servidores.

4.5 A atuação do órgão sob a ótica dos agredidos

A avaliação da atuação do órgão pelos servidores que foram vítimas de violências laborais revela como as respostas institucionais são percebidas pelos servidores, afetando suas expectativas de justiça e eficácia. Isso reflete a noção de violência simbólica descrita por Bourdieu (1989), em que as instituições utilizam práticas que, mesmo veladas, perpetuam desigualdades e opressões no ambiente de trabalho. Através das transcrições de entrevistas, é possível identificar padrões recorrentes e variações nas experiências individuais, fornecendo uma visão abrangente das práticas institucionais.

De acordo com Fairclough (2003), a linguagem e as práticas discursivas podem ser usadas para mascarar a realidade e perpetuar relações de poder, o que é evidente em algumas das falas dos servidores. Neste tópico, optou-se pela análise conjunta de algumas das falas dos entrevistados, o que permitirá identificar tanto as convergências quanto as divergências nas percepções, revelando a complexidade do fenômeno e oferecendo uma compreensão integrada das respostas do órgão e seu impacto no ambiente de trabalho e na vida dos trabalhadores. A seguir, serão transcritas algumas falas que serão analisadas na sequência:

Olha, é... Eu vejo que, de uns anos pra cá, a secretaria tá mais preocupada com isso. Ela tem criado mais mecanismos. Eu falo porque, né, como eu já tô aí uns 17 anos no Estado, antigamente não se tinha muito essa questão... Não se falava, né, tanto em... em assédio moral, né? Essa questão da comissão de ética não tinha um trabalho, assim, tão... tão

próximo, né? Aí, de uns... não sei, uns 10 anos pra cá, mais ou menos, começou essa questão de terem palestras, cursos, né? Hoje tem... Aí tem também... Hoje tem as comissões de conciliação... É... Então, assim, eu acho que a secretaria tem, assim, investido, né, nesses assuntos. Eu acho que, considerando, porque são muitos os casos que acontecem, né? Infelizmente. Mesmo porque somos, né, a maior secretaria. Então, não tem como, né? A gente achar que nada acontece, que tudo são flores, que tudo ocorre bem. Então, eu acho, assim, que avançou muito esse assunto. (Paula)

Omissão. Ah, violência. Você fecha os olhos. Eu não sei se eu não quero indispor com o outro, o gabinete. Eu não quero indispor com o colega. E uma das coisas que incomoda é o colega ficar rotulado quando ele chega para se apresentar para uma diretoria, algum lugar para ele trabalhar, né? Para uma outra unidade de exercício. A unidade já tem um pré-conceito. Você entendeu? Sem ouvir. Então, eles ficam rotulados injustamente. Então, é omissão. (Marisa)

Eu avalio mal, é... Acho que a gente olha pouco pra essas questões e acho que a gente atribui pouco valor a esse tipo de situação. Então, no caso concreto aí do (colega de trabalho), que eu trouxe de novo, acho que, se não fosse a minha atuação, nada tinha mudado, e eu estava lá, talvez ainda com essa pessoa lidando diariamente. No caso da minha chefia, como você perguntou, acho que as pessoas sim sabiam o que acontecia ali naquela sala, talvez não detalhes, mas sabia que não era tudo um mar de rosas. Nunca vi nenhuma atuação, nunca vi ninguém se preocupando com isso. Então acho que é um tema que é tabu, é um tema que as pessoas têm medo de tocar, e é um tema que a gente não trabalha e não olha pra ele, não dedica tempo pra ele. (Letícia)

Olha, cara, eu, de maneira geral, eu, com raras exceções, mas raríssimas exceções, a não ser quando é uma coisa assim, muito fora da curva, que dá um eco midiático, que vai dar um desgaste na imagem do governo, fora essas ocasiões, não se faz nada, é um gerenciamento proforme ali. Se alguém abrir um, um protocolo, vão se caracterizar ali as apurações, ou ali dentro do que tá previsto, que é necessário enquanto protocolo, mas não é uma coisa que tá se buscando, o espírito da lei não é buscado em nenhum momento. É algo assim, só constar, é um proforme, é isso que eu vejo. (Rafael)

Acho que o órgão não tem uma postura ainda institucionalizada. Eu acho que a forma como lida varia de gestor para gestor, de pessoa para pessoa. Porque, por mais que tenha uma comissão, que tenha um espaço dedicado a isso, até chegar nesse lugar, nesse espaço, é preciso haver um ambiente seguro. Um ambiente em que deixe as pessoas confortáveis. Então, às vezes, existe uma comissão, existe um setor, existe um lugar. Pessoas disponíveis para tratar das questões, mas as questões não chegam até lá, se existe um ambiente de medo e insegurança coletiva. (Bianca)

A minha avaliação é que a postura do órgão sempre é parcial, nunca imparcial. Pelo menos de todas as vezes que eu participei em vários momentos, eu nunca presenciei imparcialidade, seja pela chefia, seja pelos membros da equipe, seja por todos os agentes envolvidos. Eu sempre sinto parcialidade. (Carolina)

Eu acho absolutamente inadequada. Eu sou a pessoa que é do...eu gosto da acareação. Essa coisa de botar junto. Vamos conversar. Vamos esclarecer. Eu gosto disso, mas eu acho que não pode ser na perspectiva nem de intimidar a outra pessoa. E nem de naturalizar de novo. O meu incômodo é muito com essa história de tentar naturalizar coisas que não são naturais. Eu sei que às vezes é a forma mais fácil de lidar, mas também não acho que isso seja... porque a apresentação disso é como se fosse um processo de conciliação, mas, quando você não coloca na mesa abertamente todos os incômodos, tudo o que aconteceu, e quando você não tenta chegar a uma solução de fato do conflito, você não tem mediação. O que você tem é uma conversa de abafamento. Então eu acho que ali era uma oportunidade sim de ter se aprofundado mais no que aconteceu. No incômodo que gerou para cada um. E acho que sim identificar que determinadas atitudes estavam enquadradas inadequadamente. Se a gente considerar o código de ética do servidor. Ou mesmo o estatuto do servidor público. (Fernanda)

As tratativas, elas são ilusórias, né? As tratativas, elas até existem, mas são ineficientes. Ineficazes. (Marina)

Eu não culpo o órgão, sabe? Tudo isso que eu estou falando foi falta de posicionamento. Porque eu tinha medo, então como que o órgão vai agir se ele não está ciente da situação? Tanto que a minha chefia imediata... Um dia eu contei uma situação, ela falou assim: Mas eu nunca fiquei sabendo disso. Então o problema não é do órgão. O

problema é da própria pessoa que fica intimidada diante da situação. E da situação também, como nós falamos, de poder. O outro tem mais poder. Tem poder de me contratar, tem poder de me mandar embora, e eu preciso do trabalho. Então, eu não vou ir contra essa pessoa, eu não posso falar contra essa pessoa. (Juliana)

Como pontos de convergência nas falas dos entrevistados, percebe-se um consenso sobre a insuficiência e a inadequação das respostas institucionais às situações de violência laboral. Paula menciona que, embora a secretaria tenha avançado na criação de mecanismos e palestras sobre assédio moral nos últimos anos, a percepção geral ainda é a de que os esforços são insuficientes diante da magnitude dos casos. Conforme Nunes e Tolfo (2013), as instituições muitas vezes utilizam a gestão violenta como um meio de alcançar resultados, sem abordar adequadamente as raízes do problema.

Letícia e Rafael reforçam essa percepção ao descreverem a atuação do órgão como omissa e pró-forma, respectivamente, sugerindo que as ações realizadas são mais simbólicas do que efetivas. Marisa e Carolina apontam para a parcialidade e a omissão sistemática na abordagem das denúncias. Marisa destaca que a omissão pode resultar em rotulação injusta dos colegas, enquanto Carolina critica a falta de imparcialidade nas decisões, refletindo uma cultura de favoritismo e protecionismo.

Esses aspectos indicam uma falha estrutural em garantir a justiça e a proteção dos denunciantes. Bianca e Fernanda ressaltam a importância de um ambiente seguro e acolhedor para que as denúncias possam ser efetivas. Bianca observa que, mesmo com a existência de comissões e espaços dedicados, o medo e a insegurança impedem que as questões cheguem até esses espaços. Fernanda critica a prática de "abafamento" e a falta de uma mediação verdadeira, sugerindo que as tentativas de conciliação frequentemente naturalizam comportamentos inadequados. A falta de ação concreta por parte das instituições não só perpetua a violência, como também agrava os efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores, criando um ciclo vicioso de violência e silêncio (Barreto & Heloani, 2015).

Embora haja convergência na percepção de inadequação geral, algumas falas apresentam nuances distintas. Paula, por exemplo, reconhece os avanços institucionais e acredita que a secretaria tem investido mais em prevenção nos últimos anos, mesmo que ainda não seja suficiente. Em contraste, Marisa e Rafael expressam uma visão mais crítica, indicando que os esforços institucionais são majoritariamente ineficazes ou simbólicos. Juliana apresenta uma perspectiva diferente ao não culpar diretamente o órgão, mas sim a dinâmica de poder e o

medo dos servidores em denunciar. Sua fala sugere que a responsabilidade também recai sobre os indivíduos que, por medo de retaliações, não trazem à tona as situações de violência.

A análise conjunta dos relatos revela uma percepção geral de inadequação e ineficácia na resposta institucional às violências laborais. Bryant e Cox (2003) argumentam que as instituições muitas vezes falham em proporcionar um ambiente de segurança e acolhimento necessário para encorajar denúncias. Embora haja reconhecimento de alguns avanços, como mencionado por Paula, a sensação predominante é de frustração e desilusão com as práticas existentes. A cultura de omissão, parcialidade e medo impede que as denúncias sejam tratadas de forma justa e eficaz, perpetuando um ambiente de insegurança e impunidade.

Os entrevistados frisam a necessidade de uma postura institucional mais proativa e imparcial, que não apenas reconheça as denúncias, mas que também forneça um ambiente seguro e acolhedor para que os servidores se sintam encorajados a denunciar. A criação de mecanismos efetivos de mediação e a garantia de imparcialidade são elementos essenciais para melhorar a percepção dos servidores e garantir um ambiente de trabalho mais justo e seguro. A falta de medidas efetivas para combater a violência laboral pode perpetuar um ciclo de injustiça e impunidade (Costas & Grey, 2018).

Analisando os percursos semânticos dos trechos acima transcritos, é possível extrair termos como “omissão”, “proforme”, “ilusórias”, “ineficientes” e “parcial”, refletindo a percepção majoritária de que as ações institucionais são inadequadas e protocolares. Marina reforça esse raciocínio com as frases “As tratativas, elas são ilusórias, né? As tratativas, elas até existem, mas são ineficientes. Ineficazes” Essas expressões refletem um percurso semântico que destaca a falha da instituição em abordar efetivamente as denúncias de violência, resultando em um ambiente de trabalho onde a injustiça e a impunidade prevalecem. O discurso refletido é o da ineficiência e assevera como as práticas de intervenção diante de casos de violências laborais existem no órgão para cumprir exigências legais, mas não trazem resultados pragmáticos.

Não obstante, há o reconhecimento de avanços na atuação do órgão diante das violências, se comparado a períodos pretéritos. Paula relata o que se segue: “Eu vejo que de uns anos pra cá a secretaria tá mais preocupada com isso. Ela tem criado mais mecanismos [...] começou essa questão de terem palestras, cursos [...]. Então, eu acho, assim, que avançou muito esse assunto”. Ademais, há uma fala de Juliana que atribui a ineficácia à dinâmica das relações de poder, não especificamente ao órgão, quando discorre: “Eu não culpo o órgão [...] o problema é da própria pessoa que fica intimidada diante da situação [...]. O outro tem mais poder. Tem poder de me contratar, tem poder de me mandar embora e eu preciso do trabalho”. Esses

avanços percebidos vão ao encontro do que Franco *et al.* (2012) ponderam serem mecanismos importantes de intervenção, a exemplo das orientações, acompanhamento e criação de ambientes seguros para denúncias anônimas.

No fragmento “eu não culpo o órgão [...] o problema é da própria pessoa que fica intimidada diante da situação”, emerge uma refração de discurso em que a responsabilização pela apatia do Estado é transferida para a própria vítima, alinhando-se com o discurso institucional, cuja lógica foi pensada para demonstrar que a gestão age na prevenção e na intervenção, sem, no entanto, produzir efeitos observáveis no cotidiano de trabalho.

A postura do órgão diante das violências laborais envolve ações de prevenção e de intervenção. Ações preventivas abarcam a criação de um ambiente organizacional saudável e harmônico, fomento ao respeito mútuo e à comunicação assertiva, palestras, cursos e orientações acerca dos comportamentos esperados para o ambiente de trabalho, elaboração de cartilhas explicativas e busca por prevenção de eventos causadores de estresse. Já no âmbito da intervenção, ressaltam-se ações como a oferta de ambientes seguros para registro de denúncias, inclusive anônimas, a oportunidade de oitiva das vítimas, processos de mediação e conciliação e, por fim, responsabilização e punição dos agressores (Franco *et al.*, 2022). O posicionamento claro acerca da tolerância zero em casos de assédio moral e das demais violências laborais também se mostra relevante para o enfrentamento do problema (Glina & Soboll, 2012; Nunes, 2016).

Nesse sentido, serão analisadas as percepções dos entrevistados acerca do foco das políticas do Estado nas ações de prevenção ou de intervenção diante dos casos de violências no ambiente de trabalho. Ao serem questionados se o órgão age mais na prevenção ou na intervenção diante das violências laborais, os entrevistados assim se posicionaram:

Eu enxergo poucas ações e, as que eu enxergo, eu não acho que atingem sabe? Eu não, de onde eu estou e estou falando até de onde eu estive, de um lugar de onde eu estive e era a comissão dentro da (setor específico), e aí a gente acompanhava mais isso na ponta, mas eu ainda não enxergo medidas preventivas eficazes. Eu ainda não enxergo. Pode ser que, pelo cargo que eu ocupo já algum tempo, de 5 anos para cá, eu tenha me distanciado um pouco, né... dessas medidas, desse trabalho, mas eu ainda não enxergo medidas preventivas eficazes. (Carolina)

Corretivo. No máximo corretivo. Não tem nada de prevenção. Pelo contrário. Sabe assim, e corretivo assim, né, porque às vezes eles nem ficam sabendo, porque as pessoas não denunciam, e aí... (Daniela)

Acho que mais numa ação investigativa (risos). Acho que não chega a prevenir. Não vejo ações de prevenção. Às vezes, mais algo de Instagram que reposta. Muito pouco também. Se a gente pega o histórico ali de rede social, de site, é pouco falado sobre isso. Os e-mails que se mandam são poucos. E também não acho que isso chegue a ser corretivo, porque, como se imputa à vítima a responsabilidade de todo o processo, pelo que me parece, pelo menos, muitas vezes não consegue chegar a uma situação de punição. Eu acho que essa situação de investigação, de apuração, ela é o principal ali, me parece. (Bianca)

Eu posso te dizer que eu não enxergo ação nenhuma, sério. Já vi algumas... corretivas, eu nunca vi nenhuma, mesmo porque, o que eu fiz com o (servidor), eu que fiz. Então acho que não foi uma ação corretiva do órgão. Vai ser uma ação corretiva do órgão se o processo com a controladoria acabar sendo culminado no TAD (Termo de Ajustamento de Conduta) pelo menos, ou no PAD, aí ok. Então eu nunca vi nenhuma corretiva. Preventiva, já vi uma atuação muito tímida ali, quando houve uma orientação do gabinete no ano passado de que todas as subsecretarias tinham que organizar uma reunião com a (chefia) diretamente. E depois teve uma orientação também de que nessas agendas a comissão de ética teria uma fala. Então foi a única ação preventiva nesses três anos aí, quase três anos que eu vi na secretaria. Se mais um ou outro, mais preventiva. (Letícia)

Na correção. Embora ainda seja uma atuação muito tímida, tá? Eu dizer que é mais na correção não quer dizer que a correção aconteça sempre. Não é que seja suficiente, né? (Fernanda)

A análise da prática textual dos trechos acima elencados revela a incidência de termos que indicam descrença por parte dos servidores, tais como “poucas ações”, “não acho que atingem”, “ação nenhuma” e “não vejo ações de prevenção”. Nesse sentido, percebe-se a falta de confiança nas ações do Estado, tanto no aspecto preventivo quanto na intervenção. A prática discursiva indica uma visão crítica sobre a eficácia das ações estatais, com um padrão de

insatisfação com as medidas preventivas, apontando predominância das ações corretivas e, ainda assim, são consideradas ineficazes.

Como prática social, percebe-se que a convergência nas respostas demonstra um discurso coletivo de descrença nas políticas de prevenção do Estado em relação às violências laborais. Essa percepção compartilhada pelos entrevistados revela uma crítica implícita à eficácia das instituições responsáveis por garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável. A falta de confiança e a visão predominante de que as ações são corretivas ou investigativas, e não preventivas, indicam um sentimento de abandono e desamparo entre os trabalhadores. Tal discurso sustenta a ideia de que as instituições estatais falham em suas responsabilidades protetivas, reforçando uma visão crítica do papel do Estado na promoção de ambientes de trabalho respeitosos e harmoniosos.

Os percursos semânticos são evidentes na repetição de temas e palavras-chave. A frequência de termos negativos e de desconfiança estabelece um campo semântico marcado pela ineficácia e ausência de ações preventivas. Por exemplo, a expressão "não enxergo" repetida por Carolina enfatiza a invisibilidade das ações preventivas, enquanto "corretivo" e "investigativa" utilizados por outros entrevistados indicam a predominância de respostas após a ocorrência de eventos, e não antes. As expressões como "não enxergo", "poucas ações", "não chega a prevenir" reforçam a percepção de que as medidas estão desconectadas da realidade cotidiana dos trabalhadores. Os entrevistados convergem na percepção de que as ações do Estado são insuficientes e, quando existem, são predominantemente corretivas.

No tocante ao foco das ações do Estado em relação às violências no ambiente de trabalho, foi extraído um trecho do Seminário de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, no qual o representante da instituição argumentou:

Porque, em um ambiente adequado, a correção chega quando todos os esforços já foram empreendidos para a prevenção. E a prevenção não é passiva, ela é ativa. Por que eu estou dizendo isso? Porque a cada notícia que chega de assédio, a cada situação, também é uma oportunidade para que se veja como prevenir. Ou seja, existe uma possibilidade de mapeamento de casos reais, de experiências, para que essa prevenção seja aprimorada. E aí, de fato, para que os esforços sejam focados na prevenção e a correção chegue nas situações pontuais em que não foi possível por outros meios e para que ela também tenha uma maior eficácia. (Fala institucional)

No que concerne à prática textual, a mesma está construída de forma a transmitir uma imagem de proatividade e eficácia. A prevenção é descrita como "ativa", sugerindo uma abordagem contínua e dinâmica por parte do Estado. O uso de "mapeamento de casos reais" e "aprimorada" implica uma estratégia sistemática e em constante evolução. Como prática discursiva, a fala institucional enfatiza a prevenção como um esforço ativo e contínuo, sugerindo que cada incidente é uma "oportunidade" para melhorias. Saleem *et al.* (2020) destacam a importância de uma abordagem preventiva que não apenas mapeie incidentes, mas também implemente ações concretas e proativas para prevenir futuras ocorrências. A narrativa oficial que projeta um sistema preventivo robusto é contestada pelas vozes dos servidores, que relatam uma falta de ações preventivas concretas e percebem as intervenções como insuficientes.

Cabe ressaltar a importância de elaborar e implementar estratégias sistemáticas e em evolução contínua para a prevenção de violências laborais (Bryant & Cox, 2003). Na camada da prática social, o posicionamento do Estado visa demonstrar controle e competência na gestão de violências no ambiente de trabalho. No entanto, a percepção dos servidores, baseada em suas experiências vivenciais, desafia essa narrativa oficial. Eles relatam uma falta de ações preventivas concretas e percebem que as intervenções ocorrem apenas após a ocorrência de problemas e, ainda assim, são insuficientes.

Diante da percepção, por parte dos sujeitos da pesquisa, de que a atuação do Estado é deficitária, serão analisadas as sugestões do que poderia ser feito pelo poder público para mitigar o problema das violências laborais, bem como para promover um ambiente de trabalho salutar e harmonioso. Serão transcritos, a seguir, alguns trechos de falas dos entrevistados, que serão analisados na sequência.

Eu acho que poderia... poderia ter mais reuniões, poderia ter mais momentos esclarecedores para a postura do servidor, para o código de ética para... porque eu acho que o que leva a esse ponto é o nosso dia a dia e os problemas que vão se acumulando ali nas relações entre os servidores, e a chefia não toma uma postura de resolver, então aquilo ali vai se acumulando e vai trazendo um ambiente de que é normal atitudes que não são para um ambiente de trabalho harmonioso. (Carolina)

Olha, eu acho que reunião periódica é muito importante. Eu acho que o servidor entender assim, a cada 15 dias que seja, eu vou ter um contato direto com a minha chefia. Isso promove uma aproximação. Essa aproximação pode gerar até afetividade. Ou pode

gerar uma certa intimidade para a transparência. Então, o que acontece? Se você tá com problema e a cada 15 dias, a cada uma vez por semana, a sua chefia chama, aquilo uma hora vai aparecer. Se ela não chama, ela nem tá sabendo e vai ficando. (Daniela)

A primeira coisa que eu acho que é o entendimento do que é assédio moral. Acho que nem todo mundo que comete assédio moral sabe que o que está fazendo é assédio moral. Então, elucidação para a equipe gestora, para a equipe gestora principalmente, porque ela consegue fazer esse trabalho de chegar até o servidor e ter uma postura diferente. Acho que o gestor, quando ele consegue ter uma postura de liderança positiva, ele consegue influenciar, de fato, positivamente o grupo. Eu acredito que... Então, primeiro é isso, é as pessoas terem consciência e saber tirar a ignorância, o véu da ignorância. O véu da ignorância aí acerca do tema. E depois se comprometer, se comprometer com uma postura ética, se comprometer com um ambiente respeitador. E compreenda também que não precisa assediar para ser respeitado, não precisa assediar para ter resultado. (Bianca)

É então, acho que tem coisas, de novo, concretas assim, ter uma cartilha dos fluxos, ter uma cartilha que apresenta quando você procura a controladoria, quando você procura a comissão de ética, a quem você tem que recorrer, quando que é o RH, quais são as alternativas de caso. Talvez ter uma agenda ali realmente, como iniciou essa medida tímida da controladoria setorial, da comissão de ética falar nas reuniões com todas as equipes. Isso não ser tão tímido e tão pontual assim, ter mais presença desses outros órgãos nos momentos de coletivo das equipes. Eu acho que isso é uma questão que tem gente que acha que é bobagem, mas eu acho que é necessário. E a outra questão que eu acho que é o mais difícil, é um pouco dessa provocação que eu fiz, a começar pelo exemplo, então, as nossas lideranças também atribuírem importância a isso e cuidarem desse aspecto do respeito nas relações, que eu acho que, na secretaria, nesse tempo que eu estou aqui, nesses quase três anos, eu acho que a gente já perdeu vários níveis de filtro e de bom senso e de respeito. E por isso, eu acho que as lideranças têm que começar pelo exemplo mesmo, nas relações que aí vão construir no ambiente respeitoso e que abra menos brecha para esse tipo de situação ocorrida. (Letícia)

Eu acho que falar sobre as relações interpessoais, ela é muito importante. Às vezes a gente vê aí que não é feito, a gente vê falando muitas coisas que envolvem

gerenciamento e produção, e desenvolvimento, mas a relação interpessoal não se fala, não se aborda, pode até abordar, mas, assim, perpassa, passa, mas não se aprofunda, então eu acho que poderia fazer sim, falar mais sobre isso, para poder fazer as coisas ficarem um pouco mais amenas no trabalho. (Rodrigo)

No nível textual, observa-se que as escolhas vocabulares convergem para ações de natureza instrucional e prática. Carolina sugere que "poderia ter mais reuniões, momentos esclarecedores para a postura do servidor, para o código de ética", destacando a importância da comunicação e da educação contínua no ambiente de trabalho. Daniela reforça essa ideia ao afirmar que "reunião periódica é muito importante", pois promove "aproximação" e "transparência" entre chefia e servidores. Bianca enfatiza a necessidade de "elucidação para a equipe gestora" sobre o que constitui assédio moral, enquanto Letícia propõe a criação de uma "cartilha dos fluxos" para orientar os servidores sobre os procedimentos a serem seguidos em casos de violência laboral. Rodrigo salienta a importância de falar sobre "relações interpessoais" de maneira mais aprofundada. O uso de termos como "reuniões", "aproximação", "elucidação", "cartilha" e "relações interpessoais" reflete a ênfase dos entrevistados na comunicação, educação e orientação como ferramentas essenciais para mitigar a violência laboral. Essa ênfase é coerente com as análises de Wilcox *et al.* (2021) e Bryant e Cox (2003), que apontam a importância de estratégias de comunicação e educação contínuas no ambiente de trabalho.

A prática discursiva indica a necessidade de intervenção do Estado para resolver o problema das violências laborais e fomentar um ambiente de trabalho mais respeitoso e harmonioso. As narrativas de Carolina e Daniela ressaltam a importância de reuniões periódicas para promover a transparência e resolver problemas antes que se acumulem, sugerindo que a comunicação regular pode prevenir conflitos e melhorar o clima organizacional. Bianca foca na educação e conscientização sobre o assédio moral, propondo que a elucidação para a equipe gestora é importante para a prevenção e para a promoção de uma liderança positiva. Letícia propõe a criação de materiais orientadores, como uma cartilha, para informar os trabalhadores sobre seus direitos e procedimentos a serem seguidos em casos de violência laboral. Saleem *et al.* (2020) frisam a importância de clareza e acessibilidade nas políticas organizacionais para enfrentar a violência laboral. Rodrigo enfatiza a importância de abordar as relações interpessoais de forma mais profunda, sugerindo que a falta de foco nesse aspecto contribui para um ambiente de trabalho menos harmonioso. A comunicação efetiva sobre as relações

interpessoais é um fator que pode melhorar significativamente o ambiente de trabalho (Hoel *et al.*, 2001).

Na camada da prática social, aponta-se a percepção comum de que a atuação do Estado na mitigação do problema das violências laborais é insuficiente, necessitando, portanto, empreender melhorias nos aspectos da comunicação regular e educação contínua sobre o tema para fomentar a criação de um ambiente de trabalho respeitoso e produtivo, elementos que estão presentes em todas as falas. A realização de reuniões periódicas e momentos esclarecedores é apontada nas falas de Carolina e Daniela. Bianca enfatiza a importância da conscientização sobre o assédio moral, destacando que a educação pode remover o "véu da ignorância" e promover uma postura ética e respeitosa. A educação e a conscientização são cruciais para a prevenção do assédio moral (Leymann, 1990) e de outros tipos de violência laboral. A sintaxe discursiva é direta e clara, sugerindo ações concretas com possibilidade de aplicação imediata. Os discursos refletem uma visão coesa sobre as possíveis soluções para o problema das violências no ambiente de trabalho.

A percepção dos entrevistados dialoga de forma convergente, embora menos abrangente, com os apontamentos de Franco *et al.* (2022) sobre os tipos de intervenção possíveis, entre os quais estão elencados mecanismos de denúncia sigilosa; estabelecer alguém que faça o acolhimento da denúncia e a mediação entre vítima e agressor; distanciamento entre vítima e agressor; demissão; orientações e acompanhamento; encaminhamento da vítima para tratamento psicoterápico; criação de grupos de apoio às vítimas e ações de reestabelecimento da saúde e da dignidade das vítimas; estabelecimento de espaço para oitiva das vítimas; ações que fomentem ambiente organizacional salutar e harmônico; transição de gestão para o modelo transformacional, que possibilite o sentido de desenvolvimento individual do funcionário; melhorias na comunicação; ações de promoção à qualidade de vida no trabalho. Além disso, sugerem-se a elaboração de cartilhas explicativas sobre o significado do assédio moral, ações sindicais que elucidem acerca da saúde mental no trabalho e a busca por prevenção de eventos causadores de estresse, diante de demandas exacerbadas de trabalho (Franco *et al.*, 2022). Intervenções educativas contínuas são relevantes para fomentar um ambiente de trabalho ético e respeitoso (Costas & Grey, 2018).

4.6 Os efeitos das violências laborais, na perspectiva dos trabalhadores

As violências no ambiente de trabalho são nocivas em todos os âmbitos da vida das vítimas e reverberam no contexto social e organizacional (Gonçalves *et al.*, 2020). As

consequências, tanto para o agressor quanto para a vítima, podem permanecer por um período curto ou por toda a vida, conforme a intensidade e frequência com que as violências ocorreram, e seus efeitos sobre a saúde podem ser cumulativos e devastadores (Rivara *et al.*, 2019). Essa duração indeterminada do sofrimento causado pelas violências impetradas fica evidente na fala de Carolina:

A gente tem a memória da dor. Toda vez que se lembra daquele fato e não foi isolado, porque eu já sofri isso de outras vezes, aquilo machuca de novo, como se a gente estivesse vivenciando novamente essa exposição. (Carolina)

Em nível textual, ao analisarmos os componentes linguísticos do discurso de Carolina, fica evidente a dor emocional percebida como uma experiência duradoura, recorrente e persistente. A “memória da dor” é algo que resiste ao decurso do tempo. Expressões como “não foi isolado”, “machuca de novo” e “vivenciado novamente” reforçam a ideia de que os episódios violentos sofridos pela servidora foram múltiplos, repetidos e crônicos. Essa repetição gera a repercussão da violência em longo prazo e perpetua o sofrimento. Quando Carolina diz que é como se “estivesse vivenciando novamente”, demonstra que as memórias traumáticas têm um impacto quase tão intenso quanto a experiência originalmente vivenciada.

No nível discursivo, Carolina traz à tona a seriedade das consequências das violências laborais na vida do indivíduo. Se não dirimida a causa, podem surgir sintomas como desinteresse pelo trabalho e pela vida, tristeza, angústia e sentimento de inferioridade, podendo ocasionar até mesmo o suicídio (Hirigoyen, 2005; Pinto, 2012). Revelam-se, na fala de Carolina, interdiscursos que conectam o tema a discursos mais amplos sobre os efeitos do trauma e a saúde mental, destacando a importância do reconhecimento e tratamento do sofrimento psicológico.

Na camada da prática social, o discurso revela a prática recorrente das violências no órgão público, especialmente quando Carolina traz a expressão “não foi isolado”. Em outro ponto de sua fala, a entrevistada revelou que estava em frente às chefias, e “o que é pior, ninguém fez nada a respeito”. Fica evidenciada a prática social da gestão violenta, manifesta pela apatia dos gestores diante de situações de cometimento de hostilidades. A expressão de dor e sofrimento contínuos no relato da entrevistada funciona como um ato de resistência contra a normalização da violência e contra as estruturas de poder que permitem que tal violência persista. Ao compartilhar sua experiência, ela contribui para a visibilidade do problema e para a construção de um discurso que exige mudanças nas práticas organizacionais e sociais.

Ainda na fala de Carolina, é possível identificar um outro efeito pernicioso das violências sofridas, que é a insegurança em relação à própria atuação na esfera laboral, associada ao sentimento de frustração, conforme o relato a seguir:

[...] eu fiquei mais insegura de uma forma geral para o trabalho, também um pouco desmotivada. [...] Eu me sinto hoje um pouco desmotivada, eu me sinto desmotivada, não sei se só por isso, ou se isso só contribuiu, mas vira e mexe, eu sempre volto nesses momentos, inconscientemente eu volto. Quando eu vejo, eu já estou lá. Para além, eu não sei também, vou ser muito sincera, se tem uma relação direta, ou se são outros fatores, mas eu associo uma certa descrença com relação a mim mesma. Eu me sentia antes disso um pouco mais segura, hoje eu me sinto um pouco insegura e eu tenho a sensação de que sim, de que é relacionado a essa frustração, porque eu me questiono se de fato a forma é esta mesmo. (Carolina)

Insegurança, desmotivação e descrença em si mesma foram escolhas lexicais que revelam uma prática textual voltada para sentimentos de impotência estimulados pelas violências sofridas e relatadas anteriormente. A desmotivação resultante de eventos de agressividade vivenciados pelos servidores pode gerar, além dos prejuízos ao bem-estar, prejuízos ao desempenho do órgão, com potencial de impactar negativamente a consecução dos objetivos institucionais (Hirigoyen, 2005; Matthiesen & Einarsen, 2010).

Cabe ressaltar que a condição social de produção do discurso compreende um contexto de uma servidora com 54 anos de idade e 21 anos de serviço no órgão, ou seja, trata-se de uma pessoa experiente, tanto pelo tempo de serviço na organização quanto pela idade. Ademais, Carolina ocupa um cargo de gestão e já possui significativa experiência em posições de liderança. Os efeitos negativos das violências sofridas têm potencial de reverberar em toda a equipe liderada por esta servidora, podendo ocasionar perdas na qualidade das entregas, tendo em vista que estão sendo conduzidas por uma pessoa com problemas de insegurança, desmotivação e frustração. O relato de Carolina exemplifica como as violências laborais possuem um efeito sistêmico, não apenas impactando o indivíduo, mas também criando uma atmosfera tensa e hostil e impactando a dinâmica organizacional e produtividade (Matthiesen & Einarsen, 2010; Nunes & Tolfo, 2013).

Outro ponto relevante a ser tratado como efeito das violências laborais sobre os trabalhadores é o adoecimento mental e físico. Doenças como transtorno de ansiedade, depressão, dependência química e transtorno do estresse pós-traumáticos são algumas das

consequências que podem advir das hostilidades ocorridas no campo laboral. Conforme observado pela entrevistada Daniela, tem-se:

Então, assim, tem muita gente hoje, no trabalho, que adoeceu. Que de uma pessoa competente, bacana, se tornou uma pessoa que você não consegue nem conversar. Que chegou a ficar um pouco fora de um padrão que a gente pode dizer que é comum, que é mais razoável. Ela não dá conta de conversar mais, de tanto que ela adoeceu. E eu vejo que tem pessoas que adoeceram por conta do trabalho, nessa natureza. E é um adoecimento que ela vai levar para a vida dela, o resto da vida. Então, isso é muito grave. [...] Então, o ambiente fica em um nível de adoecimento que parece que é contagioso. O clima ruim, o assédio moral, na minha concepção, é contagioso. Ele é pior do que essa dengue que nós chamamos de epidemia, do que o coronavírus. [...] Você leva isso para a sua casa. Porque teve época na minha vida que eu chegava em casa, e eu parecia um cachorro raivoso. Qualquer pessoa que falasse algo comigo, eu mordida. E assim, eu brigava muito. Aí, quando meu marido falava alguma coisa, ou meu filho reclamando desse jeito meu, aí eu começava a chorar. Aí eu começava a chorar do tipo assim, eu estou errada, mas não sei o que fazer. Eu começava a chorar e aquela coisa assim, eu tenho que sair, vou sair, não vou ficar, vou ficar, não vou ficar. [...] Então, assim, são tantas nuances para você conseguir driblar e até não se adoecer, que é muito difícil. Então assim, você tem que estar com a sua terapia em dia, porque você vai ter que descarregar e pagar um terapeuta para você dar conta de trabalhar sem adoecer. O que é uma coisa assim, na minha cabeça, muito absurda. (Daniela)

A camada da prática textual no discurso de Daniela indica o uso de metáforas como ferramenta de ênfase para os aspectos negativos do assédio moral e das demais violências no ambiente de trabalho. Ao utilizar expressões como “parece que é contagioso” e “é pior do que essa dengue”, a entrevistada compara o ambiente doente à própria doença contagiosa, reforçando a percepção de gravidade e ilustrando como podem ser devastadores os efeitos das violências laborais, assim como são os das doenças contagiosas.

Em outro ponto de sua fala, Daniela considera que “você leva isso para a sua casa”, gerando um sofrimento existencial que transcende os limites organizacionais, afetando a vida de relações sociais, familiares e profissionais (Frota, 2011; Colomby *et al.*, 2024). O dano existencial está presente também no trecho em que a entrevistada diz: “Que de uma pessoa competente, bacana, se tornou uma pessoa que você não consegue nem conversar. Que chegou

a ficar um pouco fora de um padrão que a gente pode dizer que é comum, que é mais razoável". É trazida à baila a ideia central de que um ambiente de trabalho nocivo tem o poder de desumanizar e transformar a identidade dos trabalhadores agredidos.

A prática social envolvida no relato de Daniela indica uma interseccionalidade de experiências profissionais e pessoais, na qual o sofrimento causado pela violência sofrida no trabalho resvala em suas relações sociais e familiares. No trecho "Porque teve época na minha vida que eu chegava em casa e eu parecia um cachorro raivoso. Qualquer pessoa que falasse algo comigo, eu mordida", a servidora se utiliza da expressão metafórica para ilustrar seu comportamento colérico diante de situações triviais em seu lar. Há, implícito nessa fala, o potencial de degradação das relações familiares e sociais proveniente do assédio moral e de outras violências laborais (Hirigoyen, 2005; Pinto, 2012). Esse dano ao projeto de vida e à vida de relações também pode ser entendido como dano existencial (Frota, 2011; Colomby *et al.*, 2024).

Outro elemento presente no discurso evoca a prática social de abandono das posições de liderança, cunhada nesta pesquisa como plano de fuga. O trecho "Eu começava a chorar e aquela coisa assim, eu tenho que sair, vou sair, não vou ficar, vou ficar, não vou ficar" revela a intenção, ainda que conflituosa e incerta, de empreender o plano de fuga, abandonando o posto de trabalho e, com ele, os projetos de vida e de carreira. Além disso, destaca a importância do cuidado com a saúde mental para suportar as adversidades desse ambiente de trabalho violento, ao dizer que "você tem que estar com a sua terapia em dia, porque você vai ter que descarregar e pagar um terapeuta para você dar conta de trabalhar sem adoecer. O que é uma coisa assim, na minha cabeça, muito absurda".

Outro relato que demonstra danos à saúde mental dos trabalhadores vítimas de violências no ambiente de trabalho é o do servidor Rafael, que descreve suas sensações após um episódio sofrido:

É uma sensação muito ruim, então isso vai te dando uma angústia, aí você vai ficando, dependendo do nível de estresse, né, começa a te impactar, né, que isso vai te proporcionando, começa a te impactar na sua vida pessoal, na qualidade do seu sono, aí você começa a transitar com um nível de cortisol lá no teto, né, e aí, daqui a pouco, isso tudo tá impactando na sua vida, né, então você começa a ficar agressivo, às vezes aí você não pode expressar isso pra aquela figura, você começa a descontar em outras pessoas que não tem nada a ver. (Rafael)

Rafael tem uma prática textual que revela sentimentos como “angústia” e “estresse”, que elevam o nível de “cortisol” e afetam a “qualidade do seu sono”, gerando agressividade. Essa fala revela também a prática social de desequilíbrio nas relações interpessoais como consequência dessa série de alterações na saúde. Segundo Rafael, “você começa a descontar em outras pessoas”. O discurso revela como a violência afeta diretamente a saúde nos aspectos físico, psicológico e social.

Ainda na seara dos impactos das violências laborais para além do ambiente de trabalho, ressalta-se o relato da entrevistada Letícia:

[...] eu tive um episódio, esse episódio de adoecimento na semana seguinte, pra mim não há a menor dúvida da causa desse episódio em específico do que aconteceu, sabe? Então... eu realmente fiquei bem mal, assim, é... agora eu já estou num momento de... de... tentar voltar a baixar a guarda com algumas equipes, acho que já deu uma passada, assim, mas... acho que fica como uma cicatriz mesmo, né? Não é uma coisa que some. Fica. Fica. (Letícia)

O episódio referido no relato acima foi considerado pela servidora como uma violência interpessoal. A violência interpessoal pode se manifestar de forma episódica, com potencial de gerar consequências tão danosas quanto o assédio moral (Pinto & Paula, 2013). A entrevistada deixa evidentes as consequências da violência sofrida em sua saúde mental, principalmente quando se utiliza da expressão “fiquei bem mal” e relaciona diretamente o seu adoecimento físico com o episódio vivenciado, ao optar pela escolha lexical “não há a menor dúvida da causa desse episódio”. No discurso de Letícia está refletido o aspecto da perenidade do dano psicológico causado à vítima, expresso na frase “fica como uma cicatriz mesmo, né? Não é uma coisa que some. Fica. Fica”. Percebe-se a repetição da palavra “fica” por três vezes na mesma frase, indicando a profundidade do sofrimento vivenciado e a ênfase na permanência do dano.

Houve, por parte da entrevistada Letícia, o testemunho de alguns episódios que ela considera como tendo sido de assédio moral em relação a colegas de trabalho. A servidora presenciava atitudes de assédio moral, e isso reverberava em sua própria saúde mental. Sentimentos como medo e vontade de desistir fizeram parte do relato de Letícia, que assim discorre:

Eu chorava para ir trabalhar, eu tinha medo real e eu passei a ter medo de ir na sala da minha chefia. E eu recebi *feedback*: "Você nunca mais vem despachar comigo, você

despacha tudo por WhatsApp". E aí eu falava lá no meu íntimo: "Eu não vou porque eu estou com medo mesmo de ser tratada como você trata as pessoas que eu vejo". Eu nunca fui maltratada por ela, mas ela maltratava muito várias pessoas. Nesse caso, como era uma chefia de um alto escalão, eram recorrentemente tratamentos inadequados para com a equipe. [...] E aí, com no mínimo 3 pessoas aqui, eu vou colocar que era muito recorrente mesmo. E por várias vezes desses episódios eu era testemunha. E por medo nunca fiz nada para defender quem eu estava entendendo que estava ali naquela situação como vítima. Não era direcionado a mim, mas eu era testemunha. E ser testemunha de várias vezes me fez ficar com esse medo. E foi o que me fez querer sair desse contexto. (Letícia)

Na fala da entrevistada Letícia, percebe-se a escolha do termo “medo” em dois contextos distintos. Ela sentia medo de despachar com a chefia imediata e ser tratada da mesma maneira que seus colegas eram tratados e tinha medo de tomar alguma atitude para interromper as violências impetradas contra seus colegas. Nesse segundo contexto, infere-se que o medo provém da possibilidade de sofrer alguma represália. O medo de represálias e a falta de apoio gerencial são alguns dos elementos que potencializam a subnotificação dos casos de violência interpessoal no âmbito organizacional (Clements *et al.*, 2005). A entrevistada encontrou um subterfúgio no uso da ferramenta Whatsapp para despachar as demandas de trabalho com a chefia, sem precisar ter o contato pessoal que a expusesse ao risco de ser assediada.

Um elemento que representa o reforço da sensação de medo no discurso de Letícia é a afirmação de que essa chefia era de “alto escalão”, o que sugere que há uma espécie de legitimação da violência que provém do desequilíbrio de poder. A naturalização do desequilíbrio de poder e das diferenças sociais, subjacente à cultura nacional, contribui para que seja banalizada a violência nos mais diversos ambientes sociais, incluindo as relações de trabalho (Minayo, 2006; Paiva, 2019). O desequilíbrio de poder é um elemento central na dinâmica do assédio moral e de outros tipos de violências laborais, acentuando a vulnerabilidade da vítima e facilitando a perpetuação do comportamento abusivo no local de trabalho.

A manifestação violenta do poder atribuído aos cargos de alto escalão evidencia a presença da violência simbólica intrincada nas relações de trabalho dentro do setor público. A assimilação inconsciente dessas visões pelos próprios dominados é o que garante a eficácia e a perpetuação desse tipo de poder (Bourdieu, 2007). A violência simbólica está presente em diversas situações de violência interpessoal e assédio moral, legitimando relações assimétricas

de poder por meio de discursos e rituais naturalizados (Mendonça *et al.*, 2018). A naturalização das violências está presente também na fala da entrevistada Fernanda:

Porque eu acho que a gente também permite que algumas violências aconteçam. E a gente vai naturalizando algumas coisas. (Fernanda)

A permissividade utilizada no discurso remete à ideia de uma submissão voluntária ao tratamento violento, quando, na realidade, trata-se de uma reprodução de respostas aprendidas socialmente sobre o que deve ser aceito e o que não deve. Isso constitui o *habitus*, que representa uma engrenagem para a reprodução social dos valores morais e das crenças, por meio da incorporação de cada ator social e da respectiva posição que ocupa nessa engrenagem. Ou seja, a violência simbólica é exercida com uma cumplicidade tácita daqueles que a sofrem e dos que a exercem, sem que haja, necessariamente, uma consciência de que estão sendo violentos ou violentados (Moretti-Pires *et al.*, 2022). Dessa forma, o discurso de Fernanda reflete a prática social da permissividade e da perpetuação da violência simbólica, interpessoal e do assédio moral.

A entrevistada Daniela reforça a ideia de naturalização das violências e exemplifica como a maneira de gerenciamento pode contribuir para a perpetuação da cultura organizacional violenta quando relata:

Então, eu vejo isso. E eu vejo que, outro problema, a gente naturaliza. Durante o período que eu fiquei lá na (setor específico), a cada dia tinha uma violência diferente. Da forma de responder, da forma de olhar, da forma de escrever, da forma de colocar, da ordem como é dada, como chega. Nossa, são várias formas. E aí, você começa assim. Primeira vez, você acha um absurdo. A segunda vez, você já acha assim... Ah, a pessoa é assim. A terceira vez, você já fala assim... Não, o trabalho é muito agitado. Então, a partir de um certo momento, você já acostumou com aquele clima infernal, horrível, desrespeitoso. E você vai fazendo isso. E, muitas vezes, você aprende e passa isso para frente. Então, não só você recebe, como você age na violência. Então, às vezes, você está tão assoberbada que você grita com o outro: Oh, fulano, você fez isso. Aí, o fulano... Não, não acredito. Aí, é o seu colega de trabalho. Você não é chefe dele, você não é nada dele. Aí, você grita com ele porque ele ia te ajudar a perder algum prazo importante, mas você não teve nem tempo de conversar com ele antes. Não perguntou

por que ele perdeu o prazo. Ou seja, a mesma coisa que a sua chefia fez com você, você faz com o seu colega. (Daniela)

Está refletido nesse discurso que tanto as vítimas quanto os agressores contribuem para a naturalização e a perpetuação das práticas violentas no ambiente de trabalho, fortalecendo a cultura da violência. A prática discursiva revela um detalhamento significativo de situações em que a violência se torna o padrão de atitude no ambiente de trabalho: “da forma de responder, da forma de olhar, da forma de escrever, da forma de colocar, da ordem como é dada, como chega”.

No discurso de Daniela, a naturalização dos comportamentos violentos aparece como geradora da prática social da transformação do agredido em agressor, ao afirmar que “você vai fazendo isso. E, muitas vezes, você aprende e passa isso para frente. Então, não só você recebe, como você age na violência.” “[...]a mesma coisa que a sua chefia fez com você, você faz com o seu colega”. Há um percurso semântico que vai da aceitação pacífica das violências à internalização dessas práticas como algo normal e inevitável no ambiente de trabalho, presente no trecho: “Da forma de responder, da forma de olhar, da forma de escrever, da forma de colocar, da ordem como é dada, como chega. [...] E, muitas vezes, você aprende e passa isso para frente”.

Cabe salientar que a condição social de produção dos discursos de Fernanda e Daniela é de servidoras em posição de liderança. Fernanda ocupa um cargo de alto escalão na administração pública estadual, e Daniela, embora esteja nos últimos três meses sem ocupar cargo de gestão, esteve em posições de liderança ao longo dos últimos cinco anos. Isso demonstra que pessoas em cargos de gestão estão sofrendo violências e, naturalizando-as, incorporam o comportamento de difundi-las, alimentando o ciclo de agressividades na gestão pública e mantendo o estado das coisas em um patamar favorável à ocorrência de violência simbólica, violência interpessoal e assédio moral.

Foi demonstrado nas falas dos entrevistados que há consequências negativas ao desempenho das funções laborais quando o servidor está sendo submetido a violências no ambiente de trabalho. Isso fica translúcido nas falas transcritas a seguir:

Nossa! Péssimo... a melhor forma de você motivar um grupo que está sob sua gerência é ser um grupo harmônico, respeitoso, e isso que faz com que as pessoas queiram dar o melhor delas. Essa outra forma de gerenciamento, ela pode... de coação de agressão, de ameaça, ela vai ser sabotada em qualquer momento. Qualquer coisa que a pessoa puder

escolher e ela não vai fazer, e isso as pessoas não dão o melhor delas quando elas estão submetidas a esse tipo de gestão. Entendeu? Elas fazem aquilo que é obrigação ali e tal, até porque elas são infelizes, ninguém é feliz sendo tratado dessa forma, entendeu? E a gente produz o melhor da gente quando a gente está bem, quando a gente está motivado, entendeu? (Rafael)

[...] acho que impacta muito, que eu comecei a me cobrar ainda mais se eu estava caindo com a qualidade da minha entrega. E aí eu estava iniciando o raciocínio de que acho que tudo que impacta na qualidade das relações que a gente tem no trabalho impacta na nossa entrega, não tem como dissociar. (Letícia)

[...] eu acho que um dos fatores que a pessoa tem que ter, ela pode ter o conhecimento, até que ela tiver a habilidade que ela tiver, mas, se ela não estiver bem, ela não consegue, como se diz, colocar para fora esse potencial, ela não consegue usar a habilidade dela, ela não consegue. Então, é um pilar. Isso é que aí ela vai ficar, como se diz, não vai ficar adequada. Então, pode trazer, sim, consequência, o trabalho dela, mostrar resultados que não sejam tão bons assim. (Rodrigo)

[...] eu acho que isso gera um clima muito mais hostil dentro da organização. Dependendo das características da pessoa, isso pode limitar algumas ações, a pessoa pode ter medo de fazer algumas coisas, pode evitar fazer algumas coisas para não se ver naquela situação. (Fernanda)

É onde a gente vê um tanto de pessoas que estão anuladas. São pequenas situações que vai acontecendo ao longo do tempo e vai ficando, vai ficando, não tem atitude. Vai desmotivando. A qualidade da... A qualidade do serviço fica totalmente comprometida, sabe? (Marisa)

Quanto mais clima ruim, mais violência, pior vai ser o desempenho. Ou vai ser um desempenho menor, ou vai ser um desempenho com menos qualidade. Às vezes ele pode fazer, entregar, mas com menos qualidade. Primeiro porque ele não vai estar disposto a ler nada, porque ele já tá de saco cheio de tudo, não tem validação de nada, porque não é questão financeira, porque as pessoas têm mania de falar que é só o financeiro. (Daniela)

Os fragmentos de texto acima trazem à tona a percepção recorrente entre os sujeitos de pesquisa de que as violências laborais afetam negativamente o desempenho dos trabalhadores. Seja por insatisfação individual, como indica a fala de Rafael, “ninguém é feliz sendo tratado dessa forma”, seja por medo de se expor à reincidência das situações violentas, como relata Fernanda no trecho “a pessoa pode ter medo de fazer algumas coisas, pode evitar fazer algumas coisas para não se ver naquela situação”, ou, ainda, por exaustão frente às agressividades sofridas, como destaca Daniela ao dizer que “ele já tá de saco cheio de tudo”, fica evidente que, ao ser submetido ao tratamento violento, o servidor tem sua atuação prejudicada e, por conseguinte, a organização também absorve uma perda em seus resultados. O assédio moral e as demais formas de violência nas organizações prejudicam a harmonia no trabalho e afetam negativamente o bem-estar coletivo, a produtividade e a lucratividade. Vítimas de violências laborais tendem a se ausentar mais por motivos de saúde, mostram-se menos motivadas e produtivas, e podem causar mais acidentes devido à falta de atenção, resultando em prejuízos diretos para as empresas (Pinto, 2012).

A análise da prática textual do discurso dos entrevistados revela o uso de termos como “desmotivada” e “desempenho menor”, que salientam a intenção de relatar a relação entre a violência sofrida e o declínio da produtividade. Além disso, o uso da expressão “pessoas anuladas” diante do “clima hostil” sugere a despersonalização do indivíduo que, tendo sofrido violências, fica relegado ao ostracismo, levando a um prejuízo individual e organizacional.

Percebem-se interdiscursos de gerenciamento e motivação nas falas de Rafael e Rodrigo, que associam práticas de gestão respeitosa à motivação e produtividade, contrastando com a gestão coercitiva que leva à desmotivação e sabotagem. O discurso refletido mostra que os entrevistados articulam, de forma coesa, como essas práticas violentas não apenas prejudicam a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, mas também culminam na prática social e queda na desenvoltura, na produtividade e na qualidade do trabalho, o que é corroborado pela afirmativa de Gonçalves *et al.* (2020) de que as consequências do assédio moral são nocivas a um amplo escopo o qual atingem, que recaem sobre a vítima, em todos os âmbitos de sua vida, e reverberam no contexto organizacional e social.

4.7 Gestão das situações de violência

Identifica-se como categoria axial, em cuja estrutura se conectam os percursos semânticos das demais categorias, a gestão das situações de violência, que compreende a forma

como o poder público concebe e concretiza todo o processo, desde a recepção das denúncias, passando pelo acolhimento dos denunciantes, até a responsabilização dos agressores, por meio de punição administrativa. Cabe salientar que há uma interlocução entre as falas institucionais, que manifestam o discurso oficial do estado e as falas dos entrevistados, que revelam situações concretas ocorridas no âmbito do órgão em análise.

Quando os trabalhadores são vítimas de assédio moral ou violência interpessoal, o Estado oferece meios oficiais de registro de denúncias, seja pelo sistema da Ouvidoria Geral do Estado ou procurando pessoalmente a unidade de recursos humanos do órgão (Decreto n.º 47.528, 2018). Todavia, nota-se uma ineficácia desses meios de registro que, já no início do processo, demonstram a estratégia de não deixar progredir a denúncia, como relatado nas falas a seguir:

[...] quando a denúncia é registrada, a (Ouvidoria) tem que fazer uma plausibilidade se ela é... Pra mim, ela já tinha que devolver de cara. E ela pode pedir esclarecimento adicional pro manifestante. Ali, porque hoje, pra mim, a OGE trabalha como correios. Você podia pôr correios ali. Ela não faz... Pra mim, ela não está fazendo a plausibilidade que ela deve fazer. E quando chega na nossa mão aqui, a gente fica de mãos atadas, porque o juízo de plausibilidade tem que ter materialidade. Senão a gente... é abuso de autoridade. Então, a gente fica agoniado, mas a gente não pode fazer nada... (Leonardo)

A escolha lexical da fala de Leonardo revela o uso de uma analogia entre o órgão em questão e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que tem o condão de recepcionar, transportar e entregar correspondências e objetos, sem analisá-los ou neles interferir. Essa analogia revela que a Ouvidoria do Estado não tem feito a análise das denúncias quando chegam para verificar se há plausibilidade para que sejam corretamente conduzidos os procedimentos posteriores e para que, caso não haja conciliação entre as partes, exista a possibilidade de responsabilização dos acusados após as devidas apurações. Isso faz com que não haja indícios suficientes de materialidade para a instauração de processos administrativos disciplinares, culminando no arquivamento dos casos e, por conseguinte, na invisibilização das violências no ambiente de trabalho. A falta de intervenção e a violência simbólica perpetuam desigualdades de poder e invisibilizam as violências no ambiente de trabalho (Bourdieu, 1998; Freitas *et al.*, 2008; Rosa & Brito, 2009; Wilcox *et al.*, 2021).

Analisando a forma de trabalho da Ouvidoria, identifica-se prática discursiva da invisibilização das violências, ocultada por uma carapaça de seriedade que se apresenta na forma de um serviço aparentemente robusto e idôneo. A imagem passada à sociedade é a de que os servidores têm canais de denúncia acessíveis e que serão devidamente apuradas as irregularidades. Porém, a apatia manifesta na não realização da plausibilidade e da não solicitação aos denunciante de provas documentais expõe a dissonância entre o discurso e o que ocorre na prática social. A posição do discurso de Leonardo contrapõe-se ao discurso oficial proveniente do poder público e faz uma crítica à ineficácia das práticas institucionais, alinhando-se com as observações de Bryant e Cox (2003) e Barreto e Heloani (2015) sobre a importância de sistemas de apoio robustos e proativos para a condução profícua dos procedimentos e resolução das denúncias.

O percurso semântico revela a decepção de Leonardo em não poder agir corretamente diante de situações de violência, quando diz que “a gente fica de mãos atadas” e demonstra, ainda, o sentimento de agonia pela inação ao relatar que “a gente fica agoniado, mas a gente não pode fazer nada”. Não podem agir por medo de serem responsabilizados caso o façam. Há um significado importante no silêncio que entremeia a fala de Leonardo quando ele diz: “Senão a gente... (silêncio) é abuso de autoridade”. Aparentemente, havia algo mais a ser dito, mas a pausa se deu por receio de revelar algo que poderia, em tese, comprometê-lo. Com isso, é possível inferir que há o silenciamento das violências até mesmo nos servidores que são responsáveis por conduzir os procedimentos de denúncia e apuração.

Outra forma de manifestar violências sofridas é procurar a comissão de ética do órgão. Em tese, deveria haver o acolhimento e a orientação ao denunciante tanto no sentido de indicar os caminhos da formalização da denúncia quanto no sentido de apresentar as provas que indiquem autoria e materialidade dos ilícitos contra ele cometidos. No entanto, o relato do servidor Augusto revela como a comissão de ética desencoraja os denunciante em vez de acolhê-los e orientá-los.

[...] eu fui na comissão de ética, eu conversei com o presidente da comissão de ética na época [...]. Ela falou assim: olha, das coisas que você falou comigo, você tem todos os indícios de estar sofrendo um assédio moral, mas, olha, you have to be emotionally prepared to deal with this issue, to file a complaint (member of high management). [...] Você vai comprar uma briga grande. Então, você tem que estar muito bem preparado. (Augusto)

A condição social de produção desse discurso é de um servidor comum, querendo denunciar uma chefia de alto escalão. Mesmo diante de indícios de cometimento de assédio moral por parte da chefia, a comissão de ética desencoraja o servidor a prosseguir com a denúncia, denotando que ele poderia sofrer abalos na sua estrutura psíquica, ao dizer que “você tem que estar muito bem emocionalmente pra tratar desse assunto, pra denunciar uma (membro da alta gestão)”. Ou seja, a instância que deveria acolher e apurar se houve falta ética por parte do agressor fomenta a prática social de inviabilizar o agredido.

Uma vez registrada a denúncia, há a percepção de que a condução dos procedimentos que antecedem a apuração é meramente protocolar, ou, ainda, de que há a prática de atenuar as situações ocorridas por meio de tentativas de abafamento dos casos, como se atesta nas falas a seguir:

Fizemos uma conversa, mas foi muito mais uma conversa de... Vamos botar panos quentes, do que uma conversa de vamos resolver o assunto. [...] eu lembro da minha perspectiva. Depois eu fiquei muito brava no final. Porque foi muito uma conversa de gente... Vamos botar panos quentes aqui. Vamos fingir que nada aconteceu. (Fernanda)

Pois é, eu participei de uma audiência, não sei se é uma reunião de conciliação, audiência de conciliação. Não foi aqui pelo (setor específico), e eu... eu não avalio positivamente. Eu acho que as pessoas não tiveram, naquela situação, elas não tiveram a oportunidade de falar como deveriam, livremente. Elas não tiveram abertamente o canal para esclarecerem. Elas, de certa forma, ficaram podadas ali pela própria comissão. Eu não gostei dessa experiência. [...] É um termo um pouco pesado, mas é como eu sinto. É um faz de conta. Nas duas que eu presenciei, eu não sou um *expert* pra falar profundamente, porque eu acompanhei poucas e estou lembrando de duas, mas eu achei que ficou ali no campo do superficial. O problema não foi atingido. Foi algo mais protocolar. Eu cumpri ali o que é orientado, mas eu não aprofundi, eu não aprofundi. (Carolina)

Aqui se faz necessário analisar a condição social de produção dos dois discursos. Fernanda apresenta a visão de quem foi agredida e se viu diante de uma reunião, conduzida pela chefia imediata. Por sua vez, Carolina traz o relato de quem participou como membro de uma comissão de conciliação que tratava de casos de suposta prática de assédio moral.

Na camada da prática discursiva, Fernanda traz a percepção de um sentimento de revolta pela omissão do poder público em tratar do caso, quando diz que ficou “muito brava no final” porque não havia a intenção real de resolver o problema, mas sim uma intenção de abstenção ante a situação, conforme o trecho “Vamos fingir que nada aconteceu”. A escolha lexical da expressão “botar panos quentes” representa uma metáfora que sugere uma tentativa de suavizar ou encobrir a situação problemática, em vez de confrontá-la diretamente, contribuindo para a perpetuação do poder através da minimização dos problemas, o que é uma manifestação da violência simbólica (Bourdieu, 1998).

Por sua vez, Carolina manifesta desgosto e decepção ao perceber que a própria comissão de conciliação cerceava o direito de os envolvidos falarem “como deveriam, livremente”. Além disso, o discurso revela uma tratativa que não chegou a atingir o problema, mas ficou no “campo do superficial”, como algo meramente “protocolar”. Esse discurso ecoa uma prática institucional em que processos formais e protocolares são usados como fachada para a falta de ação efetiva. Rosa e Brito (2009) e Wilcox *et al.* (2021) destacam como a violência simbólica pode se manifestar através de procedimentos burocráticos que evitam confrontar os verdadeiros problemas. A expressão “ficaram podadas” sugere uma restrição deliberada da comunicação aberta e transparente, salientando um percurso semântico de repressão e controle.

A prática social presente nesses discursos é a de inação e superficialidade da gestão pública diante das situações de violência, ainda que formalmente registradas e submetidas aos procedimentos legais cabíveis. O sistema, por vezes, desencoraja o denunciante no momento do acolhimento; em outras, a condução dos procedimentos de forma protocolar e rasa leva à improficuidade da ação interventiva, como observado por Freitas *et al.* (2008) e Barreto e Heloani (2015), que discutem a importância de ações preventivas e interventivas eficazes para romper com o ciclo de violência e impunidade.

Com isso, não é possível responsabilizar os agressores, dando a eles ainda mais legitimidade nas ações violentas, perpetuando a lógica do desequilíbrio nas relações de poder. Essa perpetuação é descrita por Leymann (1990) e Pinto e Paula (2013), que enfatizam como a impunidade e a ineficácia dos sistemas institucionais de acolhimento e conciliação reforçam a violência e o desequilíbrio de poder nas organizações.

As ações preventivas, embora existam, são consideradas insuficientes para evitar a prática das violências laborais. Há um arcabouço legal bem estruturado no serviço público brasileiro. As legislações estaduais têm como característica a ênfase na conscientização sobre o assédio moral (Nogueira *et al.*, 2019), que pode servir de referência para outros tipos de

violência laboral. No entanto, mostram-se tímidas as ações da administração pública na percepção dos entrevistados, conforme as falas a seguir:

Eu enxergo poucas ações e, as que eu enxergo, eu não acho que atingem, sabe? Eu não, de onde eu estou e estou falando até de onde eu estive [...], mas eu ainda não enxergo medidas preventivas eficazes. Eu ainda não enxergo. (Carolina)

Não tem nada de prevenção. Pelo contrário. Sabe assim, e corretivo assim, né, porque às vezes eles nem ficam sabendo, porque as pessoas não denunciam, e aí... (Daniela)

Acho que não chega a prevenir. Não vejo ações de prevenção. Às vezes, algo de Instagram que reposta. Muito pouco também. Se a gente pega o histórico ali de rede social, de site, é pouco falado sobre isso. Os e-mails que se mandam são poucos. (Bianca)

Talvez na prevenção, sabe? Mas, se age pouco na prevenção, não age na correção. E a prevenção, ainda assim, não é suficiente. (Augusto)

Acho que atua mais na prevenção, entre aspas, porque há sempre *banners* espalhados por toda a administração pública, assédio moral, não sei o quê, mas, assim, na prática mesmo, eu não sei qual é o caso. Tem ouvidoria, tem a OGE, tem a ouvidoria da (órgão específico), mas e aí? E a partir disso, o que se faz? Existe, se existe eu não conheço, então já é um problema, porque estou há um ano lá dentro do (setor específico), um ano e pouco... se eu não tenho conhecimento é porque não foi publicizado, eu não tenho entendimento geral, então pode ser que outras pessoas estejam sofrendo e não conheçam esses canais também. (Felipe)

Eu não vejo nenhuma ação preventiva assim tão profunda que chegue até (setor específico). Eu vejo mais corretiva. Sobre a prevenção tem, mas é insuficiente, isso. (André)

O discurso manifesto nas falas acima demonstra uma prática textual que revela o desconhecimento das ações preventivas realizadas pelo órgão por parte de alguns servidores, notoriamente nos trechos “Não tem nada de prevenção” (Daniela) e “Não vejo ações de

prevenção” (Bianca). Outros entrevistados relatam conhecer, mas consideram insuficientes as ações, de acordo com as falas “a prevenção tem, mas é insuficiente” (André), “a prevenção, ainda assim, não é suficiente” (Augusto) e “eu ainda não enxergo medidas preventivas eficazes” (Carolina). Os discursos dos entrevistados convergem para uma narrativa comum que evidencia a insuficiência das ações preventivas do estado quanto às violências laborais. O percurso semântico que permeia as falas acima indica a falta de impacto das medidas preventivas, consideradas ineficazes, a falta de comunicação efetiva que dissemine a todos os servidores as ações preventivas disponíveis e a superficialidade das ações, tais como *banners* e postagens em redes sociais.

Destaca-se, em meio ao *corpus* textual da pesquisa, o uso frequente e disseminado do sintagma medo. A palavra medo aparece nas entrevistas por 101 vezes. Serão transcritos a seguir alguns dos trechos das falas que orbitam em torno dessa palavra:

[...] a pessoa pode ter medo de fazer algumas coisas, pode evitar fazer algumas coisas para não se ver naquela situação. (Fernanda)

[...] eu tinha medo real e eu passei a ter medo de ir na sala da minha chefia. [...] estou com medo mesmo de ser tratada como você trata as pessoas que eu vejo [...] E por medo nunca fiz nada para defender quem eu estava entendendo que estava ali naquela situação como vítima. [...]. E ser testemunha de várias vezes me fez ficar com esse medo. [...] Então acho que é um tema que é tabu, é um tema que as pessoas têm medo de tocar, e é um tema que a gente não trabalha e não olha pra ele, não dedica tempo pra ele. [...] [...] medo de se expor, de não saber se as pessoas vão ser compreensivas e empáticas, ou vão te julgar por aquilo e vão interpretar de uma outra forma e vão usar aquilo depois talvez contra você. Medo de que talvez aquilo não vai ser levado a sério, ou que aquilo não é importante ou que vão tentar te diminuir. Medo de você ter alguma consequência também formal, assim, ah você vai lá e denuncia a sua chefia, então outras chefias também não vão mais te dar oportunidade de cargo, de reconhecimento, por medo de que você qualquer coisinha vai lá e denuncia, ou que aquela própria chefia vai te tirar do seu cargo por dar um tempo na hora que puder. (Letícia)

Porque eu tinha medo, então como que o órgão vai agir se ele não está ciente da situação? [...] E a questão financeira e o medo não permitiu que eu fizesse isso. Eu não tive essa coragem de denunciar. (Juliana)

Mas as questões não chegam até lá, se existe um ambiente de medo e insegurança coletiva. (Bianca)

Elas têm medo, elas têm medo de fazer isso e, assim, as pessoas que eu convivo comentam isso, né? (Carolina)

[...] eu tive medo, sim, no sentido de que, de que uma retaliação pudesse vir, sabe, tipo assim, te colocar à disposição, eu vou te transferir para uma outra regional, a bem do serviço. (Augusto)

A identificação do medo como um interdiscurso foi consolidada devido à reincidência em várias temáticas que permeiam as violências laborais. Foi relatado o medo da retaliação, o medo da perseguição, o medo da transferência compulsória, o medo de perder o cargo, o medo da exposição, o ambiente de medo e insegurança coletiva, o medo de ser diminuído, o medo de ser desrespeitado, o medo do estigma do denunciante, entre outros. Esse discurso reflete uma causa possível da subnotificação dos casos de violências laborais e posiciona-se de forma antagônica ao discurso oficial de que “as pessoas se sentem seguras, elas confiam no processo para denunciar e sabem que quando esse processo acontece, ele é conduzido de forma respeitosa, ele é conduzido de forma profissional” (Fala institucional). A percepção do medo e suas múltiplas facetas alinha-se com as observações de Freitas *et al.* (2008) e Barreto e Heloani (2015), que discutem a importância de entender as barreiras emocionais e institucionais que impedem a denúncia e perpetuam o ciclo de violência.

O discurso do medo percorre um caminho semântico de opressão, o qual alimenta o ciclo vicioso do silenciamento, visto que o servidor amedrontado sofre a violência e não denuncia; a administração pública, não tendo sido provocada, não atua e não incorpora o caso como tendo ocorrido; não havendo registro da ocorrência da violência, mantém-se o *status quo*, em que o medo se torna um mecanismo pelo qual a gestão permanece nos mesmos paradigmas. Essa dinâmica é explicada por Bourdieu (1998) e Rosa e Brito (2009), que destacam como a violência simbólica e a omissão institucional reforçam a dominação e a perpetuação das práticas abusivas no ambiente de trabalho.

Além disso, o medo e a insegurança coletiva no ambiente de trabalho são sintomas de um sistema organizacional que falha em proteger e empoderar seus trabalhadores, reforçando a necessidade de intervenções institucionais eficientes, eficazes e efetivas (Costas & Grey, 2019).

O medo torna-se, então, um mecanismo pelo qual o discurso que diverge das violências laborais é silenciado como estratégia de validação das opressões infringidas aos trabalhadores no ambiente público.

Analisando o uso das violências como mecanismo de gestão, emergiu dos dados empíricos a revelação de que, na alta gestão da unidade de análise, o estímulo à violência entre os servidores como forma de alcance dos resultados organizacionais é uma prática que já foi utilizada de forma contundente, conforme consta na fala da entrevistada Fernanda:

Na gestão da (nome da gestora), por exemplo, a (gestora), ela tinha uma expressão, inclusive, que ela usava. Ela falava assim: ah, eu quero que vocês se matem antes de chegar em mim. Então ela estimulava o conflito entre os subsecretários dela, por exemplo, que ela achava que essa era uma forma de, ah, o (subsecretário) vai querer entregar um resultado melhor que a (subsecretária), a (subsecretária) vai querer entregar um resultado melhor que o da (outra subsecretária), fulano vai querer, e eles vão competir entre si, vão se matar e é isso aí. Que legal. Já vi ela criar situações para as pessoas brigarem explicitamente. É uma coisa que eu já vivenciei. (Fernanda)

A percepção vivencial de Fernanda traz à baila um discurso que reflete o uso da violência como ferramenta de gestão de maneira enfática pela alta gestão do órgão. A prática textual é de frases diretas, tais como “ela estimulava o conflito entre os subsecretários”. A escolha da expressão “eu quero que vocês se matem antes de chegar em mim” revela aspectos da sintaxe discursiva impactantes, utilizando metaforicamente a ideia da morte para representar conflitos aprofundados, os quais podem gerar consequências graves tanto do ponto de vista individual, colocando em risco a integridade pessoal e profissional dos envolvidos, quanto institucional, podendo afetar o desempenho e o clima da instituição (Hoel *et al.*, 2001; Miranda *et al.*, 2022).

Além disso, o uso dos termos "se matem", "conflito", "competir", "brigarem", concatenados com o reforço de veracidade representado por “É uma coisa que eu já vivenciei”, carregam conotações de agressividade e tensão, refletindo a forma violenta e conflituosa da qual se utiliza a gestão para atingir seus interesses. A prática discursiva indica práticas de gestão que utilizam a competição e o conflito como ferramentas de controle das ações que se pretende, evidenciando o desequilíbrio de poder, em que o membro da alta gestão exerce um controle perverso sobre os subordinados.

A prática social presente no discurso é de uma gestão que considera o conflito e a violência como meio para atingir os resultados esperados, promovendo e incentivando a violência no âmbito da instituição. Lideranças que são submetidas a esse tratamento podem perpetuar com seus subordinados as práticas hostis que sofreram, com potencial destrutivo que pode afetar a saúde dos indivíduos que as cometem, dos que sofrem e da sociedade (Bryant & Cox, 2003; Costas & Grey, 2018; Rivara *et al.*, 2019; Rosa & Brito, 2009). Em várias organizações, os indivíduos são encorajados a se engajar em uma cultura organizacional focada principalmente nos resultados, utilizando métodos, manipulações e atos para alcançar suas metas, não se importando com a possibilidade de práticas violentas para esse propósito (Nunes & Tolfo, 2013).

Ao comparar os dados obtidos com a literatura revisada no referencial teórico, observa-se uma forte consonância entre os achados empíricos e as teorias sobre violências no ambiente de trabalho. Minayo (2006) e Barreto e Heloani (2015) enfatizam que a violência no trabalho é um fenômeno historicamente enraizado e culturalmente perpetuado, o que foi evidenciado nas entrevistas. A repetição de práticas violentas e a naturalização dessas condutas no ambiente laboral público refletem uma continuidade histórica de desigualdades e opressões, convergindo com o que foi discutido por esses autores. Os relatos dos servidores corroboram a noção de que a violência é usada como uma ferramenta de controle e gestão, criando ambientes de trabalho tóxicos e competitivos (Nunes & Tolfo, 2013).

Entretanto, existem divergências entre as práticas institucionais relatadas na pesquisa e as melhores práticas descritas na literatura. Rivara *et al.* (2019) sugerem que a prevenção eficaz da violência no trabalho requer não apenas a existência de mecanismos de denúncia, mas também um suporte institucional robusto e a aplicação de medidas corretivas concretas. Na prática, a pesquisa revela uma desconexão entre a teoria e a implementação desses mecanismos. Embora existam ouvidorias e comissões de conciliação, a falta de ação efetiva e a alta taxa de arquivamento das denúncias sem investigação adequada indicam que esses mecanismos não estão cumprindo seu papel de proteção e justiça. Há, no entanto, um discurso institucional que diz o contrário, indo ao encontro do que aponta Fairclough (2003) sobre o uso da linguagem para mascarar a realidade e perpetuar relações de poder.

Outro ponto de divergência identificado é sobre a eficácia das políticas públicas de prevenção à violência laboral. Bryant e Cox (2003) destacam que políticas efetivas devem ser proativas e não apenas reativas, englobando treinamento contínuo, sensibilização e a criação de uma cultura organizacional que desestimule comportamentos abusivos e promova uma cultura de transparência e justiça (Franco *et al.*, 2022). No entanto, os dados da pesquisa indicam que,

apesar do aumento das palestras e cursos sobre assédio moral e ética no serviço público nos últimos dez anos, a efetividade dessas iniciativas ainda é questionável. Os entrevistados relataram que tais ações são muitas vezes superficiais e não resultam em mudanças significativas na cultura organizacional, sugerindo que as políticas atuais podem estar mais focadas em cumprir formalidades do que em promover transformações profundas e duradouras.

A pesquisa também revela uma dimensão estrutural na perpetuação da violência laboral que está alinhada com os conceitos sobre violência simbólica. A burocracia e as hierarquias rígidas no serviço público criam um ambiente propício para a manutenção de práticas abusivas, em que o poder é frequentemente exercido de maneira opressiva e pouco transparente. A falta de transparência nos processos de investigação e a ausência de comunicação clara entre as diversas instâncias administrativas contribuem para a sensação de impunidade e desamparo entre os servidores, reforçando as estruturas de dominação e submissão descritas por Bourdieu (1989).

A linguagem utilizada nos discursos institucionais e nos relatórios de ouvidoria desempenha um papel importante na perpetuação dessas práticas violentas. A análise dos discursos revelou que a linguagem é muitas vezes empregada para minimizar a gravidade das denúncias e para criar uma imagem de eficiência e preocupação que não se reflete nas ações práticas. Esse uso estratégico da linguagem serve para manter o *status quo*, evitando que as verdadeiras questões estruturais sejam abordadas e resolvidas (Fairclough, 2003).

Além disso, a pesquisa realça a falta de mecanismos eficazes de proteção aos denunciantes, algo discutido na literatura sobre assédio moral e violência no trabalho (Hirigoyen, 2005; Rivara *et al.*, 2019). Os entrevistados relataram um medo constante de retaliação e de estigmatização, o que desincentiva a denúncia e perpetua a cultura do silêncio. A literatura sugere que a criação de ambientes seguros e de confiança é essencial para que os trabalhadores se sintam encorajados a denunciar abusos sem temer represálias. No entanto, os dados empíricos indicam que esses ambientes ainda estão longe de serem uma realidade no órgão público estudado.

A comparação entre os achados do campo de pesquisa e as teorias que deram suporte a este estudo demonstra convergências e divergências, apontando para a necessidade de mudanças na gestão das situações de violências laborais no serviço público brasileiro, incluindo o apoio psicológico e institucional às vítimas, a orientação adequada no momento do acolhimento acerca da importância do arrolamento de provas de autoria e materialidade, o fortalecimento e a disseminação das políticas de prevenção às violências no ambiente de trabalho e a efetiva responsabilização dos agressores. A análise também incita a reflexão sobre

uma outra perspectiva, na qual é percebida a inversão de lógica entre o que deveria ser a gestão das situações de violência no ambiente de trabalho na esfera pública e o uso deliberado das violências como ferramenta de gestão na esfera pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados coletados durante a pesquisa revelam um panorama preocupante sobre a prevalência de violências laborais no setor público. Os resultados destacam que, apesar da existência de mecanismos institucionais para registro de manifestações e denúncias, há uma subnotificação expressiva de casos de violência. O crescimento de registro de manifestações no ano de 2023, em comparação ao ano anterior, comparado ao número reduzido de processos administrativos, mostra que apenas uma pequena fração dessas denúncias resultou em ações efetivas de responsabilização. Isso sinaliza uma falha estrutural na abordagem e tratamento das denúncias, resultando em um ambiente onde as violências são frequentemente minimizadas ou ignoradas.

A pesquisa revela uma percepção generalizada de medo e insegurança entre os servidores, que relataram experiências de retaliação e estigmatização após registrar denúncias. Entrevistados mencionaram a falta de orientação adequada e apoio institucional como barreiras para a efetiva denúncia e a resolução dos casos de assédio moral e demais violências. A análise crítica dessas falas aponta para uma necessidade de revisão e reforço dos mecanismos de apoio e proteção aos denunciantes, bem como de uma cultura institucional que promova a transparência e o respeito nas relações de trabalho.

Confrontando os achados de pesquisa com o título deste estudo, percebe-se que, em relação às violências e a gestão pública, há pouca prevenção, com falhas no alcance e efetividade, intervenção ineficaz e tendenciosa ao arquivamento dos casos e consequente invisibilização das violências, evidente inação da gestão pública diante dos casos denunciados e utilização das violências como mecanismo de gestão.

A inação institucional diante das denúncias de violência no ambiente de trabalho tem consequências profundas e duradouras tanto para os servidores quanto para a própria instituição. A falta de uma resposta efetiva às denúncias de violências laborais perpetua um ambiente de trabalho tóxico e contribui para o desengajamento dos funcionários. Quando as denúncias são ignoradas ou arquivadas sem a devida investigação, os servidores perdem a confiança na instituição e no sistema de justiça interno, levando a um aumento do sentimento de impotência e desamparo.

Além disso, a apatia institucional pode resultar em impactos psicológicos e emocionais negativos para as vítimas. Os servidores que denunciam e não veem suas queixas serem levadas a sério enfrentam um agravamento dos sintomas de estresse, ansiedade e depressão. Esse

ambiente de inércia pode criar um ciclo vicioso, em que a falta de ação não só perpetua a violência, mas também aumenta a probabilidade de subnotificação de novos casos, já que os funcionários percebem que denunciar é um esforço inútil e potencialmente prejudicial à sua própria carreira.

As poucas ações interventivas da gestão pública identificadas na pesquisa demonstram-se improdutivas e aparentemente partem de um discurso que minimiza e oculta o problema das violências laborais, em vez de solucioná-lo. Ao longo de todo o estudo apareceram estruturas discursivas que remontam a uma lógica de silenciamento, utilizando o medo como estratégia de manutenção do *status quo*. A inação da gestão pública diante do fenômeno pode produzir uma naturalização das violências, que acabam sendo legitimadas no ambiente de trabalho, manifestando-se nas relações de poder, dominação e alienação dos trabalhadores.

A pesquisa revelou que a gestão das situações de violência no ambiente de trabalho por vezes ocorre com o uso da violência como um mecanismo de gestão, refletindo uma prática de controle e opressão. Essa abordagem se manifesta de várias formas, incluindo assédio moral, violência simbólica e violência interpessoal. A utilização da violência como ferramenta de gestão compromete a saúde mental e o bem-estar dos funcionários, perpetuando um ciclo de medo e submissão, no qual os trabalhadores se sentem impotentes e desvalorizados.

Os dados indicam que essa prática de gestão violenta por vezes é vista como um meio eficaz de alcançar resultados, mantendo os funcionários em um estado constante de alerta e pressão. Essa estratégia, ao contrário do que se propõe, reduz a produtividade e aumenta a rotatividade de pessoal. Funcionários que operam sob constante medo de retaliação ou assédio são menos propensos a ser criativos, inovadores ou a assumir riscos calculados, todos aspectos importantes para um desempenho organizacional saudável e dinâmico.

É importante salientar que os relatos trazidos pelos entrevistados não ocorreram necessariamente em tempos recentes, o que faz com que seja possível inferir que os problemas aqui elencados não são relacionados ao Governo, mas sim ao Estado. Portanto, e considerando a perenidade do vínculo entre a administração pública e os servidores efetivos, as políticas públicas instituídas para mitigar as violências laborais no serviço público deveriam ser também de Estado, e não de Governo, produzindo seus efeitos sem duração definida.

Esta pesquisa contribui para o avanço teórico-conceitual no campo da violência laboral, no setor público brasileiro ao mapear e analisar as manifestações de violência simbólica, assédio moral e violência interpessoal, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas e contextos em que essas violências ocorrem, sob a ótica dos agredidos. A investigação confirma e expande a teoria de que a violência no ambiente de trabalho é um

fenômeno historicamente enraizado e culturalmente perpetuado. Ao identificar a violência como uma ferramenta de gestão, o estudo oferece novos *insights* sobre como essas práticas são institucionalizadas e naturalizadas no contexto organizacional do setor público. Além disso, a pesquisa evidencia a necessidade de reavaliar e aprimorar os conceitos de prevenção e intervenção, propondo uma abordagem mais sistêmica que inclua suporte psicológico e políticas eficazes de denúncia e investigação.

Consubstanciada nos achados de pesquisa e na discussão trazida pelos autores que deram suporte teórico, esta pesquisa propõe que o aspecto da temporalidade (duração e repetição) e o da intencionalidade associados ao conceito de assédio moral sejam extintos, para que se possa tratar essa violência sem os óbices impostos pelas características estanques sob as quais se apresenta. Sugere-se, portanto, que toda violência psicológica, intencional ou não, repetida ou episódica, que envolva comportamentos abusivos, com objetivo ou efeito de intimidar, humilhar, constranger ou diminuir a vítima, seja capitulada como assédio moral. Dessa maneira, aproveitar-se-á todo o arcabouço teórico, legislativo e procedimental já construído acerca do assédio moral, expandindo seus efeitos para resguardar a integridade de inúmeras pessoas que são submetidas a essa violência no ambiente de trabalho.

No plano organizacional e pragmático, a pesquisa oferece contribuições para a gestão pública ao identificar que os mecanismos existentes para a denúncia e a intervenção em casos de violência laboral são insuficientes e, muitas vezes, ineficazes. A identificação de falhas nos processos de denúncia, a falta de transparência e a inação institucional fornecem uma base para a reformulação de políticas e práticas organizacionais. As recomendações práticas incluem a necessidade de simplificar os procedimentos de denúncia, garantir a imparcialidade nas investigações através de órgãos independentes e implementar programas de treinamento contínuo para gestores e funcionários, visando à criação de um ambiente laboral psicologicamente seguro e promovendo o aumento da confiança dos servidores nos mecanismos institucionais, o que é essencial para o bom funcionamento e a reputação das instituições públicas. Sugere-se, ainda, a implementação de programas de suporte e proteção às vítimas de violências laborais, no afã de reestabelecer o equilíbrio individual dos agredidos.

Ainda na esfera organizacional, propõe-se o estabelecimento da obrigatoriedade de orientar o denunciante quanto à apresentação de provas que consubstanciem o que está sendo denunciado, esclarecendo-o sobre o juízo de plausibilidade e sobre a relevância das provas nas demais etapas do processo. Além disso, sugere-se que os servidores atuantes nas comissões de ética, de conciliação e nas unidades setoriais de recursos humanos passem por capacitações contínuas sobre o acolhimento dos denunciadores e o repasse das orientações concernentes aos

procedimentos a serem adotados. Ademais, é importante fortalecer os mecanismos de comunicação para a divulgação das campanhas educativas para fomentar ambientes de trabalho harmoniosos e respeitosos, bem como para a orientação do que caracteriza as violências, diferenciando do uso corriqueiro do poder hierárquico para o exercício legítimo das funções. Treinamento e capacitação aos líderes, antes de assumir os cargos de liderança e durante o exercício dessas posições, também figuram na lista de sugestões para ações da gestão pública. Esses treinamentos devem abordar comunicação assertiva, ética, urbanidade, exercício respeitoso do poder hierárquico, estratégias de engajamento e motivação para gestão das pessoas e equipes, gestão de conflitos e prevenção de violências laborais.

As implicações sociais desta pesquisa abrangem diversos aspectos relacionados ao bem-estar dos trabalhadores e à qualidade das relações laborais no setor público. Ao revelar a extensão e a natureza das violências laborais, o estudo promove a conscientização sobre um problema que muitas vezes permanece oculto ou é subestimado. A pesquisa destaca como a violência no ambiente de trabalho afeta a saúde mental e o bem-estar dos servidores, além de suas relações interpessoais, seu projeto de vida, sua produtividade e a satisfação no trabalho. Esses impactos negativos reforçam a necessidade de políticas públicas que priorizem a criação de ambientes de trabalho salubres e acolhedores.

Ademais, a pesquisa sugere a implementação de programas de apoio psicológico e de orientação para os servidores que enfrentam violência no trabalho. Esses programas podem oferecer um suporte para aqueles que estão lidando com os efeitos emocionais e psicológicos da violência, ajudando a mitigar os danos e a promover a recuperação. A proposta de uma abordagem holística, que inclua tanto a prevenção quanto a intervenção, é um passo importante para a construção de uma cultura organizacional que valorize o respeito e a dignidade dos trabalhadores.

A transformação cultural que a pesquisa sugere pode servir como um modelo para outras instituições, tanto públicas quanto privadas. Ao promover práticas de gestão que valorizem a transparência, a equidade e o bem-estar dos trabalhadores, as instituições podem melhorar suas dinâmicas internas e sua reputação externa. Essa mudança pode, por sua vez, influenciar positivamente outros setores da sociedade, incentivando uma abordagem mais ética e humana nas relações de trabalho. A pesquisa, portanto, contribui para um movimento mais amplo em direção a uma sociedade na qual o trabalho é realizado em condições justas e seguras, beneficiando os trabalhadores e toda a comunidade.

5.1 Limitações do estudo

Apresenta-se como limitação a restrição geográfica e institucional da unidade de análise. O estudo foi conduzido dentro de um contexto específico de um único órgão, na esfera estadual, o que pode não refletir a realidade de outras regiões, outros estados ou de outras instituições públicas. As práticas, políticas e culturas organizacionais podem variar entre diferentes estados e órgãos governamentais, o que limita a aplicabilidade universal dos resultados. Para obter uma visão mais abrangente e representativa da violência no ambiente de trabalho público, seria necessário realizar estudos comparativos envolvendo múltiplas regiões e instituições. A inclusão de métodos quantitativos, como questionários padronizados e análises estatísticas, poderia complementar os dados qualitativos e fornecer uma compreensão mais abrangente do problema. A triangulação de métodos poderia ajudar a validar os achados e a mitigar possíveis vieses, aumentando a robustez e a credibilidade das conclusões.

Cabe salientar que o estudo foi conduzido em um recorte temporal específico, capturando um momento particular no tempo. As dinâmicas e as políticas institucionais podem evoluir, e os resultados encontrados podem não refletir mudanças futuras ou melhorias implementadas após a realização da pesquisa. Estudos longitudinais, que acompanhem as mudanças ao longo do tempo, seriam valiosos para entender a evolução das práticas de violência no trabalho e a eficácia das intervenções institucionais implementadas.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Para ampliar o escopo da pesquisa sobre o tema, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes regiões e instituições públicas. Tais estudos podem proporcionar a identificação de variações regionais e organizacionais nas práticas de gestão e na prevalência do assédio moral, da violência simbólica e da violência interpessoal, proporcionando uma compreensão mais abrangente e contextualizada do problema. A comparação entre diferentes contextos pode revelar fatores culturais, econômicos e políticos que influenciam a ocorrência e a gestão da violência laboral.

Sugerem-se pesquisas que abordem o medo e a retaliação no âmbito das violências laborais de maneira mais aprofundada, tendo em vista a relevância e reincidência com que emergiram no decurso desta pesquisa. A exploração desses temas sob a luz de outros campos da ciência, a exemplo da Psicologia, poderia contribuir para robustecer os estudos organizacionais.

Outra sugestão é a incorporação de métodos quantitativos para complementar as abordagens qualitativas. A utilização de questionários e análises estatísticas pode fornecer dados mais robustos e generalizáveis sobre a incidência, as características e os impactos das violências no trabalho. Estudos quantitativos poderiam também explorar correlações entre variáveis como gênero, idade, posição hierárquica e tipo de violência experienciada, oferecendo *insights* adicionais sobre os grupos mais vulneráveis e as dinâmicas subjacentes às violências laborais. A triangulação de métodos qualitativos e quantitativos pode enriquecer a compreensão do fenômeno e aumentar a validade dos resultados.

Pesquisas futuras também poderiam explorar mais profundamente o impacto das violências laborais sobre a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. Estudos longitudinais que acompanhem os efeitos psicológicos e emocionais das violências ao longo do tempo poderiam contribuir nessa análise. Além disso, a avaliação da eficácia de intervenções psicológicas e de suporte institucional poderia fornecer orientações práticas para a implementação de programas de apoio mais eficazes, podendo gerar conhecimento a ser compartilhado entre as instituições públicas e privadas.

Além disso, pesquisas futuras que analisem a eficácia das políticas de prevenção e intervenção implementadas pelas instituições públicas poderiam trazer achados relevantes. Estudos avaliativos que examinem a implementação e os resultados de diferentes programas e políticas podem identificar melhores práticas e áreas que necessitam de melhorias. Pesquisas que incluam a perspectiva dos gestores e dos responsáveis pela formulação de políticas podem fornecer uma visão mais completa dos desafios e das oportunidades na criação de ambientes de trabalho seguros e saudáveis. Ademais, a exploração das barreiras institucionais e culturais à implementação de mudanças pode oferecer *insights* para superar resistências e promover uma cultura organizacional salutar e harmoniosa.

REFERÊNCIAS

- Arendt, H. (2022). Sobre a violência. *Civilização Brasileira*.
- Barreto, M. & Heloani, R. (2015). Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serv. Soc. Soc.* 123. 544–561.
- Bourdieu, P. (1989). O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- _____. (1997). Espíritos de Estado: Gênese e estrutura do campo burocrático. In *Razões práticas: sobre a teoria da ação* (pp. 91–133). Papirus.
- _____. (1998). A dominação masculina revisitada. In D. Lins (Org.). *A dominação masculina revisitada* (pp. 11–27). Papirus.
- _____. (2004). Usos sociais da ciência. Unesp.
- _____. (2007). A economia das trocas simbólicas. *Perspectiva*.
- Bryant, M., & Wolfram Cox, J. (2003). The telling of violence: Organizational change and atrocity tales. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 567–583.
- Carrieri, A. D. P., Souza, E. M. D., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 78–95.
- Clements, P. T., DeRanieri, J. T., Clark, K., Manno, M. S., & Kuhn, D. W. (2005). Workplace violence and corporate policy for health care settings. *Nursing Economics*, 23(3), 119–124.
- Colomby, R., Generali da Costa, S., Salvagni, J., & Cheron, C. (2024). Quando o trabalho se torna um dano à existência? Dos impactos na vida do trabalhador às possibilidades jurídicas. *Caderno De Administração*, 32(1), 6-34.
- Constituição Federal do Brasil, (1988).
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Costas, J., & Grey, C. (2018). Violence and organization studies. *Organization Studies*, 40(10), 1573–1586.
- Decreto Estadual nº 46.644, de 6 de novembro de 2014. Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual. *Diário Oficial dos Poderes do Estado de Minas Gerais*. Diário do executivo.
- Decreto Estadual nº 47.528, de 12 de novembro de 2018. Regulamenta, no âmbito do Poder, prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual. *Diário Oficial dos Poderes do Estado de Minas Gerais*. Diário do executivo.

- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior* (5)4.379–401.
- Fairclough, N. (2001). A análise crítica do discurso e a mercantilização do discurso público: as universidades. In C. Magalhães (Org.). *Reflexões sobre a análise crítica do discurso* (pp. 31–82). Belo Horizonte: FALE/UFMG.
- _____. (2003). *Analysing discourse: textual analysis for social research*. London: Routledge.
- _____. (2008). *Discurso e mudança social*. Brasília: UnB.
- Fonseca, W. G., Pereira, J. R., & Oleto, A. (2024). Aqui eles nos prendem com algemas de ouro: O assédio moral no sistema bancário mineiro. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 22, 1–27.
- Foucault, M. (1996). A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Edições Loyola.
- _____. (2013). *Vigiar e punir*. Leya.
- Franco, P. P., Bruning, C., & Walger, C. (2022). Assédio Moral em Organizações de Trabalho: uma revisão de literatura sobre possibilidades de intervenção. *EnEO ANPAD*. 2177–2371.
- Freitas, M. E. de. (2001). Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV/EAESP*, 41(2), 8–19.
- Freitas, M. E. de, Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio Moral no Trabalho*. Cengage Learning.
- Frota, H. A. (2011). Noções fundamentais sobre o dano existencial. *Revista Latinoamericana de Derechos Humanos*, 22(2), 243–254.
- Glina, D. M. R., & Soboll, L. A. (2012). Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126), 269–283.
- Gonçalves, J., Schweitzer, L., & Tolfo, S. de R. (2020). Assédio Moral no Trabalho: uma Revisão de Publicações Brasileiras. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 13(1), 1–18.
- Grazina, I., & Magalhães, J. (2011). Assédio Moral no Trabalho: A Relação com a Cultura Organizacional. *Psique*, 7, 107–130.
- Hirigoyen, M. F. (2005). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral* (2ª ed.). Bertrand Brasil.
- _____. (2006). *Assédio Moral: a Violência Perversa no Cotidiano* (8ª ed.). Bertland Brasil.

- Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. *Geneva: International Labour Organization, 81*.
- Karamanis, K., & Batsi, C. (2019). Mobbing at Work: experiences in the Greek public sector. *Management Research & Practice, 11*(4), 23–33.
- Kessler, S. R., Spector, P. E., Chang, C. H., & Parr, A. D. (2008). Organizational violence and aggression: Development of the three-factor Violence Climate Survey. *Work & Stress, 22*(2), 108–124.
- Lei nº 869, de 5 de julho de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. *Diário Oficial dos Poderes do Estado de Minas Gerais*. Diário do executivo.
- Lei Complementar nº 116, de 10 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual. *Diário Oficial dos Poderes do Estado de Minas Gerais*. Diário do executivo.
- Lei nº 22.404, de 15 de dezembro de 2016. Institui a semana estadual de conscientização, prevenção e combate à prática de assédio moral no âmbito da administração direta e indireta dos poderes do estado. *Diário Oficial dos Poderes do Estado de Minas Gerais*. Diário do Executivo.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplace. *Violence and Victim, Springer Publishing Company, 5*(2), 119–126.
- _____. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 165–184.
- Mariano, C. M., & Souza, F. A. Q. (2020). Estabilidade no serviço público: privilégio ou garantia ao próprio serviço público? Entre o direito à boa Administração Pública e a vedação ao retrocesso social. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 20*(80), 125–152.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 13*(2), 202–248.
- Minayo, M. C. S. (2006). *Violência e saúde*. Editora Fiocruz.
- Moretti-Pires, R. O., Vieira, M., & Finkler, M. (2023). Violência simbólica na experiência de estudantes universitários LGBT. *Saúde e Sociedade, 31*.

- Mendonça, J. M. B., Siqueira, M. V. S., Santos, M. A. F., & Medeiros, C. R. de O. (2018). Violências no Ambiente de Trabalho: ponderações teóricas. *Psicologia & Sociedade*, 30.
- Miranda, J. W., De Moraes, S. M. & Melo, D. de C. (2022). A violência psicológica e dissimulada no trabalho: estudo sobre o assédio moral nas carreiras públicas brasileiras. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 12(2), 56–64.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71–83.
- Nogueira, R. M., Nunes, T. S., Neto, A. C., & Ferreira, R. R. (2019). A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho no âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil. *Rev. Ciênc. Admin*, 4, 1–19.
- Nunes, T. S. (2016). A Influência da Cultura Organizacional na Ocorrência do Assédio Moral no Trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina. [Tese de Doutorado] Universidade Federal de Santa Catarina.
- Nunes, T. S., & Tolfo, S. R. (2013). A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(2), 90–113.
- Oleto, A. F., Palhares, J. V., & Paiva, K. C. M. (2019). Assédio Moral no Ambiente de Trabalho: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores Brasileiros. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 8(2), 141–162.
- Organização Internacional do Trabalho. (2019). Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. 108ª sessão da CIT. https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_831984/lang--pt/index.htm
- Organização Mundial da Saúde. (2021). Violence prevention: the evidence. <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/violence-prevention>
- Paiva, K. C. M. de. (2019). *Gestão de Recursos Humanos: Teorias e Reflexões*. Editora Intersaberes.
- Paiva, K. C. M., Pereira, J. R., Santos, J. V. P., & Guimarães, L. R. (2021). Shedding light on hidden violence: harassment in Brazilian organizations. *Revista Reuna*, 26(3), 54–75.
- Petrescu, C., & Manghiuc, I. (2020). *Mobbing at Work and the Impact of Employee Performance*. 273–282.

- Pereira, J. R., Delgado, J. H. M., Santos, L. T., & Silva, A. G. C. (2018). De Olhos Bem Fechados: Violências, Resistências, Significados e Sentidos no Trabalho de Prostitutas do Baixo Meretrício de Belo Horizonte. *EnANPAD*.
- Pietro, M. S. Z. di. (2019). *Direito Administrativo* (32ª ed). Atlas.
- Pinto, R. A. B., & Paula, A. P. P. D. (2013). Do assédio moral à violência interpessoal: relatos sobre uma empresa júnior. *Cadernos Ebape.BR*, 11, 340–355.
- _____. (2022). Violência Simbólica e Subjetividade: Uma Leitura a partir da Teoria Crítica Adorniana. *Revista Subjetividades*, 22(2).
- Pinto, R. M. C. (2012). Assédio Moral no Ambiente de Trabalho e a Política Empresarial de Metas I(1). RTM.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International journal of qualitative methods*, 18, 1–13.
- Rivara, F., Adhia, A., Lyons, V., Massey, A., Mills, B., Morgan, E., Simckes, M., & Rowhani-Rahbar, A. (2019). The effects of violence on health. *Health Affairs*, 38(10), 1622–1629.
- Rosa, A. R., & Brito, M. J. de. (2009). Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. *Organizações & Sociedade*, 16(51), 629–646.
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). Workplace violence and employee engagement: The mediating role of work environment and organizational culture. *Sage Open*, 10(2).
- Sch lindwein, V. D. C. (2019). Assédio Moral como estratégia de gestão no serviço público. *Trabalho (En)Cena*, 4(1), 221–237.
- Scroferneker, C. M. A., Moares, F. L., & Gomes, L. B. (2021). Por uma comunicação dissidente face ao assédio moral organizacional. *InTexto* 52, 1–16.
- Silva, A. K. L. da, Marinho, M. I. D., Machado, L. S. da S. X., Queiroz, J. L. F. de, & Jucá, R. M. do N. (2019). Assédio moral no trabalho: do enfrentamento individual ao coletivo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 44.
- Silva, L. P. da, Castro, M. A. R., & Dos-Santos, M. G. (2018). Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 249–270.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). *A Pesquisa Científica. Métodos de Pesquisa*. Editora UFRGS.
- Soboll, L. A. P. (2017). Intervenções em assédio moral e organizacional. LTr.

- Souza, M. D., & Carrieri, A. D. P. (2014). A análise do discurso em estudos organizacionais. *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES, 13–38.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Tobin, T. J. (2001). Organizational determinants of violence in the workplace. *Aggression and violent behavior*, 6(1), 91–102.
- Valadão, V. M. Jr. & Mendonça, J. M. B. (2015). Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 19–39.
- Vasconcelos, Y. L. (2015). Assédio moral nos ambientes corporativos. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 821–851.
- Vergara, S. C., & Peci, A. (2003). *Escolhas Metodológicas em Estudos Organizacionais* (Vol. 10). Organizações & Sociedade.
- Weber, M. (1922). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. UNB.
- Wilcox, T., Greenwood, M., Pullen, A., O’Leary Kelly, A., & Jones, D. (2021). Interfaces of domestic violence and organization: Gendered violence and inequality. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 701–721.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Dados de identificação

Título do Projeto: Violências e a Gestão Pública: prevenção, intervenção, inação ou mecanismo de gestão?

Pesquisador Responsável: Saulo Gilberto Araújo de Souza

Nome do(a) participante:

Data de nascimento: R.G.:

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa Violências e a Gestão Pública: prevenção, intervenção, inação ou mecanismo de gestão? de responsabilidade do pesquisador Saulo Gilberto Araújo de Souza.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você; e a outra, ao pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido(a) sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo geral investigar as manifestações e o enfrentamento das diversas formas de violências laborais (violência simbólica, assédio moral e violência interpessoal) em um órgão da administração pública direta, analisando o impacto dessas violências no bem-estar dos servidores. Para tanto, a pesquisa será realizada com servidores do quadro administrativo do órgão em questão.

2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre situações de violências no ambiente de trabalho, vivenciadas ou observadas por mim, bem como acerca da postura da administração pública diante de tais ocorrências. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do pesquisador. Na apresentação dos resultados da pesquisa, os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou celular.

3. A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas, de forma presencial ou on-line, conforme disponibilidade do pesquisador e do participante.

4. O pesquisador poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.

5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes à saúde, física ou mental, bem como à integridade dos participantes. Contudo, fui informado que, se desejar, posso retirar, a qualquer momento, minha participação.

6. Ao participar deste trabalho, contribuirei para o alcance dos objetivos da pesquisa.

7. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 60 a 90 minutos.

8. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.

9. Fui informado(a) e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

10. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando, assim, a minha privacidade, e, se eu desejar, terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

11. Fui informado(a) de que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.

12. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Saulo Gilberto Araújo de Souza, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: (31) 99217-6033, e-mail: sauloaraujosouza@gmail.com.

Eu, _____, RG n.º _____, declaro ter sido informado(a) e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

_____ (Cidade), _____ de _____ de 2024.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização do(a) entrevistado(a):

Há quanto tempo você trabalha neste órgão público?

Qual é a sua idade?

Qual é o seu gênero?

Qual é a sua orientação sexual?

Qual é a cor de sua pele?

Qual é o seu cargo ou função atual?

Conte um pouco da sua história de vida até entrar no serviço público e depois de ter entrado até os dias de hoje.

Pergunta	Principais referências
Em sua opinião, existem diferenças significativas de poder e <i>status</i> entre grupos de servidores neste órgão público? Se sim, você poderia dar exemplos?	Bourdieu (1998; 2004; 2007); Rosa e Brito (2009)
Você percebe alguma imposição de visões de mundo ou comportamentos como sendo os únicos aceitáveis neste órgão público?	Bourdieu (1998; 2004); Freitas (2001); Rosa e Brito (2009)
Você já presenciou ou sofreu situações que considera humilhantes ou vexatórias neste órgão público? Em caso afirmativo, poderia descrever algumas dessas situações? Foram ocasionais ou frequentes?	Leymann (1990); Bourdieu (1998); Freitas (2001); Rosa e Brito (2009); Barreto e Heloani (2015)
Você acredita que casos pontuais de agressividade geram consequências para as pessoas envolvidas? Quais seriam essas consequências?	Bryant e Cox (2003); Kessler et al. (2008); Pinto e Paula (2013); Rivara et al. (2019).

Na sua percepção, existem casos de violências laborais que permanecem ocultos e não são denunciados? Por quê?	Freitas (2001); Clements <i>et al.</i> (2005); Barreto e Heloani (2015); Franco et al. (2022)
O que o órgão faz para prevenir essas violências?	Leymann (1990); Hirigoyen (2005); Glina e Soboll (2012); Franco et al. (2022)
Na sua visão, a gestão deste órgão público poderia fazer mais para promover relações de trabalho mais harmoniosas e prevenir situações de violência e agressividade entre os servidores? O que poderia ser feito?	Saleem et al. (2020); Wilcox <i>et al.</i> (2021)
Você considera que há fatores organizacionais que facilitam ou propiciam a ocorrência de violências aqui? Quais seriam?	Freitas (2001); Hirigoyen (2005); Barreto e Heloani (2015); Nunes (2016)
O que a organização faz nesses casos de violência?	Clements <i>et al.</i> (2005); Nunes e Tolfo (2013); Schlindwein (2019); Nunes (2016); Silva <i>et al.</i> (2019)
Você considera que essas ações são suficientes para resolver o problema?	Clements <i>et al.</i> (2005); Nunes e Tolfo (2013); Schlindwein (2019); Nunes (2016); Silva <i>et al.</i> (2019)
O que você acha que a organização deveria fazer em casos isolados de violências?	Clements <i>et al.</i> (2005); Kessler <i>et al.</i> (2008); Pinto e Paula (2013)
O que você acha que a organização deveria fazer em casos recorrentes de violências?	Freitas (2001); Hirigoyen (2005); Barreto e Heloani (2015); Pinto e Paula (2013); Paiva (2019)
Você considera que as situações de violência ou agressividade entre servidores afetam o bem-estar, a satisfação e o desempenho dos	Leymann (1990); Petrescu e Manghiuc (2020); Saleem <i>et al.</i> (2020)

funcionários deste órgão público? De que maneira?	
Você percebe alguma diferença na ação da gestão em relação a casos de assédio moral versus outros tipos de violência e agressividade entre servidores? Quais seriam essas diferenças?	Pinto e Paula (2013); Mendonça <i>et al.</i> (2018)
Em sua opinião, quais melhorias ainda precisam ser feitas pelos gestores deste órgão público em termos de políticas, regulamentos e práticas para prevenir e combater as violências no ambiente de trabalho?	Clements <i>et al.</i> (2005); Nunes e Tolfo (2013); Silva <i>et al.</i> (2019); Franco <i>et al.</i> (2022)
Você considera que o tema da violência no trabalho ainda é um tabu, ou precisa ser mais discutido abertamente neste órgão público? Por quê?	Gonçalves <i>et al.</i> (2020); Paiva <i>et al.</i> (2021); Franco <i>et al.</i> (2022)
Na sua percepção, há características específicas da gestão pública que facilitam ou dificultam o enfrentamento de situações de violência no ambiente de trabalho? Quais seriam?	Sch lindwein (2019); Silva <i>et al.</i> (2019)
Na sua percepção, as metas e pressões por resultados neste órgão público são fontes de estresse e conflitos entre os servidores? Isso poderia facilitar a ocorrência de situações de violência ou agressividade?	Hoel <i>et al.</i> (2001); Bryant e Cox (2003); Barreto e Heloani (2015)
Você considera que algumas situações de violência ou agressividade entre servidores são ignoradas ou até incentivadas pela gestão deste órgão público como forma de aumentar a produtividade e atingir metas?	Nunes e Tolfo (2013); Sch lindwein (2019)
Como você acha que as mudanças recentes na gestão deste órgão público, com foco em	Hoel <i>et al.</i> (2001); Sch lindwein (2019)

<p>resultados, metas e eficiência, alteraram a maneira como os servidores se relacionam e interagem? Isso afetou a ocorrência de situações de violência ou agressividade entre eles?</p>	
<p>Você teria mais algum comentário ou reflexão a acrescentar sobre a dinâmica das violências e agressividades no ambiente de trabalho deste órgão público?</p>	