



CRISTIANE MARTINS MALONN

**ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:
TRATAMENTO CORRECIONAL NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

CANOAS, 2025

CRISTIANE MARTINS MALONN

**ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:
TRATAMENTO CORRECCIONAL NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Direito pelo Programa de Pós-graduação em Direito da Universidade La Salle.

Orientação: Prof. Dr. Dani Rudnicki

CANOAS, 2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M257a Malonn, Cristiane Martins.
Assédio moral nas relações de trabalho [manuscrito] : tratamento
correcional na Caixa Econômica Federal / Cristiane Martins Malonn. –
2025.
189 f. : il.

Dissertação (mestrado em Direito) – Universidade La Salle, Canoas,
2025.
“Orientação: Prof. Dr. Dani Rudinicki”.

1. Assédio moral. 2. Assédio organizacional. 3. Processos
administrativos. 4. Corregedoria. I. Rudinicki, Dani. II. Título.

CDU: 343.54:331

Bibliotecária responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

CRISTIANE MARTINS MALONN

**ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: TRATAMENTO
CORRECIONAL NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Dissertação **aprovada** para obtenção do título de mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito, da Universidade La Salle.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Alzira Mitz Bernardes Guarany
Universidade Federal do Rio de Janeiro/RJ

Prof^ª. Dr^ª. Ana Paula Motta Costa
Universidade Federal do Rio Grande do Sul/RS

Prof^ª. Dr^ª. Paula Pinhal de Carlos
Universidade La Salle, Canoas/RS

Prof. Dr. Dani Rudnicki
Orientador e Presidente da Banca - Universidade La Salle, Canoas/RS

Área de concentração: Direito

Curso: Mestrado em Direito

Canoas, 11 de setembro de 2025.

Aos meus pais, Zenair e
Ubirajara, que me deram o que
há de mais precioso: vida, amor
e oportunidade de aprender.
Agradeço por, desde sempre,
terem acreditado no poder
transformador da educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à força superior que guia meus passos.

À CAIXA, não apenas pela aprovação de meu projeto de pesquisa e incentivo pleno, com subsídio integral para a realização do Mestrado, mas por esses 16 anos de tantas experiências, oportunidades e desenvolvimento pessoal e profissional.

À Corregedoria, minha Unidade do coração, que me franqueou acesso aos dados utilizados na pesquisa empírica, voltada para o estudo do tema principal do projeto ora avaliado. De forma difusa, agradeço a coragem de cada um dos denunciante que, superando suas dores, trouxeram à luz os casos que, tratados em sede de PDC, foram trabalhados nesta Dissertação.

Aos meus gestores, geridos e colegas, pela confiança, incentivo, parceria e amizade. Sem a melhor equipe do mundo, não teria sido possível.

À Universidade LaSalle, pela excelência de seu PPGD e pelos desafios acadêmicos que oferece e impulsiona. Houve reconexão e ressignificação do meu passado, idos de outro século, de outro milênio.

Ao meu orientador, Dr. Dani Rudnicki, por ser muito mais que um professor, por ser sempre a pessoa certa, no local exato e com a fala mais ajustada. Ter te conhecido, lá em 2007, mudou minha trajetória e me trouxe até aqui.

À Dra. Alzira Mitz Bernardes Guarany, professora convidada, que foi luz em minha banca de qualificação, ao descortinar conhecimentos que não seriam possíveis a esta mestranda alcançar sem sua generosidade. Por favor, me permita seguir em seu caminho, fizestes muita diferença no meu.

À Dra. Ana Paula Motta Costa, professora convidada e que gentilmente aceitou compor a banca de defesa desta dissertação. Sua presença trará um olhar plural para a temática do assédio que, neste estudo, pretende ser, tanto quanto são seus estudos, 'para além da lei'.

À Dra. Paula Pinhal de Carlos, que me encantou nas aulas de metodologia por equilibrar profundos saberes e imensa gentileza, e na pessoa de quem agradeço a todos os professores com os quais tive a honra de aprender nestes últimos dois anos.

Poderia agradecer aos meus familiares e amigos por terem compreendido minha ausência, meu afastamento, o convívio raro e, bem sabem, de pouca qualidade, pois o corpo lá estava, mas a mente não. Mas agradecer não faz com que o tempo volte, não faz com que as ausências se preencham, não resgata momentos não vividos e oportunidades dissolvidas naqueles 'presentes', hoje 'passados' não experienciados, por força de uma escolha. Os pedidos de desculpas foram incontáveis e as culpas avolumaram-se, afinal, cada escolha cobra, implacável, o preço de muitas renúncias.

O que farei, então, é mais que agradecer, é comprometer-me a estar com quem amo. Não apenas o 'estar lá', mas fazer-me presente, na íntegra, a fim de fazer valer o ato de coexistir, de 'viver com'.

Estar neste PPGD e cursar este Mestrado foi, sem exagero, um ‘ato de loucura’. O propósito veio em uma *live* realizada pela então Presidenta da CAIXA, Rita Serrano que, dentre números, projetos e balanços falou que, passado o que passamos na empresa, precisávamos construir “uma nova forma de gestão”. Para isso, incentivos às pós-graduações *stricto sensu* seriam abertos e a preferência seria por pesquisas que auxiliassem a alcançar esse desiderato.

Contatei meu querido e eterno orientador, Dr. Dani Rudnicki, no dia 02 de junho de 2023, uma sexta-feira, conversamos e descobri que a LaSalle estava com inscrições abertas por alguns dias ainda (até 16 de junho), escrevi, ajustei, submeti.

Nesse meio tempo inscrevi também o projeto para o crivo da CAIXA, a fim de obter uma das 100 bolsas integrais disponibilizadas.

A aprovação dupla ocorreu, a CAIXA validou meu projeto e subsidiou meus estudos até aqui. Na LaSalle, após uma banca em que tive a honra de ser avaliada pelos professores Doutores Antônio Carlos Wolkmer e Daniela Mesquita Leutchuk de Cademartori, fui admitida.

Dali em diante o tempo-espço desdobrou-se em multiverso, as noites não foram tranquilas, as madrugadas não foram de descanso e os finais de semana perderam o sol, o mar, o verde e as estradas. As férias deixaram de ser férias e passaram a ser ‘férias para’, para ler, para escrever, para estudar. A vida transitou entre muito trabalho, aulas, livros, computadores, debates e foco.

Minha mãe, preocupada que ‘seu pintinho’ pudesse morrer de fome, alimentou-me bravamente nesse período, sendo meu pai o responsável pela “tele-entrega”, ocorrida entre as torres do condomínio em que moramos. Expressões de amor dos dois humanos mais humanos que conheço e a quem amo com a maior profundidade que há em mim (minúscula diante do gigantesco amor que ambos me dedicam). Por intermédio deles vim a este mundo, envolto por eles compreendi minha existência, e em razão deles aqui permaneço.

Ao Gui agradeço pela presença, pela paciência de organizar em padrão ABNT as referências bibliográficas, pela impecável formatação de documentos (incluindo esta Dissertação), pelas conversas que mantivemos durante o primeiro semestre. Como era bom dividir contigo. Grata por ter estado atento a uma parte daquilo a que eu não consegui atentar. Desejo que o tempo nos seja mais gentil daqui para frente.

E as vantagens dessa jornada? Todas! Confrontei todos os dias a minha ignorância e me delicieei com a oportunidade de aplacá-la aos poucos, vendo-a crescer na mesma proporção que diminuía, pois a conta da nossa ignorância nunca terá saldo zero. Caso chegue nesse resultado, o cálculo com certeza foi feito errado, sendo preciso voltar e refazer a equação.

As aulas me trouxeram vida e satisfação, conheci pessoas memoráveis, docentes e discentes, seres que almejo como luz em minha vida. Fiz amigos, sorri e dei risada, vivi debates profundos e marcantes, que me fizeram crescer e flutuar. Li, li muito, li tanto, li com tamanha felicidade e desejo e ler mais.

Faria novamente essa escolha. Com o conhecimento agora acumulado, reviveria cada dia, e faria ainda melhor e com mais ganas, pois esses dois anos dentro da academia foram fantásticos, e por isso tudo agradeço.

RESUMO

Com a finalidade de satisfazer o problema de pesquisa, isto é, analisar o tratamento correcional dos atos de assédio moral ocorridos nas relações laborais, bem como compreender quem são os envolvidos, quais suas motivações e a repercussão de seus atos, a presente dissertação é apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Direito pelo Programa de Pós-graduação em Direito da Universidade La Salle (UNILASSALE), com área de concentração em Direito e Sociedade e vinculada à linha de pesquisa 'Efetividade do Direito na Sociedade'. O estudo teve como objetivo a análise das condutas de assédio moral, cujos atos foram objeto de Processo Disciplinar e Civil na Caixa Econômica Federal, a fim de verificar suas motivações e repercussões. Investigou como ocorrem, na CAIXA, os procedimentos apuratórios sobre o assédio moral, classificou dados, analisou condutas e identificou as respostas administrativa, civil e penal a elas vinculadas. As metodologias aplicadas à pesquisa foram tanto qualitativas quanto quantitativas, com caráter exploratório e explicativo, cuja análise dos dados ocorreu de forma diagnóstica e prescritiva, com método dialético. A abordagem utilizada foi crítica e interdisciplinar, pautando-se em Direito e Sociologia e amparando-se nos conhecimentos gerados pelas ciências sociais e da saúde. As investigações empírica, bibliográfica e documental, utilizaram-se de fontes primárias, com extração de dados de processos administrativos findos (pesquisa *ex-post-facto*) e a partir de pesquisa em livros, artigos, produções acadêmicas, legislações e normativos, imprensa e obras literárias. O estudo foi estruturado em dois capítulos, sendo o primeiro destinado ao estudo das fontes bibliográficas, legais e documentais acerca do assédio moral e do assédio organizacional, e o segundo utilizado para a apresentação dos dados e da análise dos dados, passando pelo espaço de análise, procedimentos e respectivas repercussões. Os resultados obtidos oferecem grande sorte de informações acerca dos atos e assédio laboral, com características das condutas, dos agressores, das vítimas, dos motivadores, e das repercussões, a partir da verificação de 121 autos findos e de 137 empregados investigados.

Palavras-chave: assédio moral; assédio organizacional; CAIXA; processos administrativos; corregedoria.

ABSTRACT

In order to address the research problem, that is, to analyze correctional treatment of moral harassment acts occurring in labor relations, as well as understanding who is involved, their motivations, and the repercussions of their actions, this dissertation is presented as a partial requirement for obtaining the Master's degree in the Graduate Program in Law at La Salle University (UNILASSALE), within the concentration area of Law and Society and linked to Research Line No. 1 – Effectiveness of Law in Society. The study aimed to analyze the conduct of moral harassment, whose acts were the subject of Disciplinary and Civil Proceedings at Caixa Econômica Federal, in order to examine their motivations and repercussions. It investigated how, at CAIXA, the procedures for addressing moral harassment are conducted, classified data, analyzed behaviors, and identified the administrative, civil, and criminal responses associated with them. The research methodologies applied were both qualitative and quantitative, with an exploratory and explanatory character, and the data analysis was conducted in a diagnostic and prescriptive manner, with a dialectical method. The approach used was critical and interdisciplinary, based on Law and Sociology, and supported by knowledge generated by the social and health sciences. The investigation empirical, bibliographic, and documentar, utilized primary sources, extracting data from closed administrative proceedings (*ex-post-facto* research) and through research in books, articles, academic productions, legislation and regulations, press materials, and literary works.

The study was structured into two chapters, where the first dedicated to the study of bibliographic, legal, and documentary sources regarding moral harassment and organizational harassment, and the second used for the presentation and analysis of data, covering the analytical framework, procedures, and respective repercussions. The results obtained provide a wealth of information about acts of workplace harassment, including characteristics of the behaviors, aggressors, victims, motivators, and repercussions, based on the review of 121 closed case files and 137 investigated employees.

Keywords: *moral harassment; organizational harassment; workplace harassment; administrative proceedings; internal affairs office.*

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Primeira RT de assédio no Brasil	28
Imagem 2 – Dispositivo da primeira sentença de assédio no Brasil.....	29
Imagem 3 – Caderneta de Poupança do escravizado Lourenço.....	92
Imagem 4 – Bilhete de loteria do ano de 1914	94
Imagem 5 – Publicidade da Caixa Econômica Federal do Amazonas, de 1948	94
Imagem 6 – Publicação no Suplemento do Diário Mercantil, março de 1941	95
Imagem 7 – Cartaz de celebração aos 13 anos da unificação da Caixa	96
Imagem 8 – Linha de tempo da marca CAIXA.	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quando há apenas uma vítima	133
Tabela 2 – Quando as vítimas são público vulnerável	134
Tabela 3 – Quantitativo de denúncias por mês	138
Tabela 4 – Enquadramento e intencionalidade das condutas	164
Tabela 5 – Enquadramento em possíveis penalidades	165
Tabela 6 – Decisões em 1ª Instância	165
Tabela 7 – Decisões em 2ª Instância	166
Tabela 8 – Resultado final dos PDC	166

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das instaurações no tempo	121
Gráfico 2 – Distribuição das instaurações por UF	123
Gráfico 3 – Origem dos informes.....	123
Gráfico 4 – Possíveis condutas de cunho sexual	124
Gráfico 5 – Frequência de arrolados por gênero	125
Gráfico 6 – Histograma de faixa etária dos arrolados	126
Gráfico 7 – Histograma de faixa etária – Feminino	127
Gráfico 8 – Histograma de faixa etária – Masculino	127
Gráfico 9 – Histograma Tempo de CAIXA.....	128
Gráfico 10 – Histograma Tempo de CAIXA – Gênero Feminino	129
Gráfico 11 – Histograma Tempo de CAIXA – Gênero Masculino.....	129
Gráfico 12 – Formação acadêmica / escolaridade dos arrolados.....	130
Gráfico 13 – Distribuição de arrolados de acordo com a FG.....	131
Gráfico 14 – Quantidade de vítimas por PDC	132
Gráfico 15 – Gênero das vítimas em cada PDC.....	133
Gráfico 16 – Direção das condutas, a partir do(a) assediador(a).....	134
Gráfico 17 – Distribuição de quantidade de arrolados por processo	135
Gráfico 18 – Tempo médio de duração dos PDC.....	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O assédio moral na legislação das Unidades da Federação.....	34
Quadro 2 – Classificação do Assédio Moral.....	41
Quadro 3 – Contexto Primeira e Segunda Guerras Mundiais	63
Quadro 4 – Ruptura e modernidade.....	64
Quadro 5 – Modelo informacional global.....	65
Quadro 6 – Nomenclaturas por autor	80
Quadro 7 – Instaurações antes e depois de 28/06/2022.....	122

LISTA DE SIGLAS

AE	Atividades Especializadas
Anapre	Análise Preliminar
APUR	Portal de Apoio ao Processo de Apuração de Responsabilidade
BNH	Banco Nacional de Habitação
CAIXA	Nome fantasia estabelecido pelo Estatuto da Caixa Econômica Federal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEAPD	Centralizadora Nacional Apuração e Processo Disciplinar
CEF	Caixa Econômica Federal
CGU	Controladoria-Geral da União
COD	Conselho Ordinário Disciplinar (Resolução de 1ª Instância)
CORED	Sigla da Corregedoria da Caixa Econômica Federal
CRD	Conselho Recursal Disciplinar (Resolução de 2ª Instância)
CRG	Corregedoria-Geral da União
FG	Função Gratificada
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GEAPD	Gerência Nacional Apuração e Processo Disciplinar
IF	Instituição Financeira
MN	Manual Normativo
MO	Modelo Operacional
NC	Notícia Crime
NJ	Nota Jurídica (análise regularidade formal e jurídica do PDC)
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PAD	Processo Administrativo Disciplinar, regulado pela Lei 8.112/90
PDC	Processo Disciplinar e Civil, equivalente ao PAD para a CAIXA
PF	Polícia Federal
PF	Pessoa Física – sempre virá atrelado ao segmento gerencial
PJ	Pessoa Jurídica – sempre virá atrelado ao segmento gerencial
PO	Política
RA	Relatório de Admissibilidade
RC	Relatório Conclusivo (marca o final da instrução do PDC)
REAPD	Representação Apuração e Processo Disciplinar
RH	Recursos Humanos
RT	Reclamatória Trabalhista
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SIDIS	Sistema Disciplinar da CAIXA
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TO	Termo de Orientação
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	ESTUDO DE FONTES: ASSÉDIO MORAL E ORGANIZACIONAL.....	22
2.1	Legislação e publicações de ampla abrangência	22
2.1.1	<i>A prática lastreada em manuais e cartilhas</i>	<i>36</i>
2.1.2	<i>Assédio moral, comportamentos indevidos e atos gestão.....</i>	<i>42</i>
2.2	Disputas, contextos, violência e assédio	46
2.2.1	<i>Ambiente laboral, imposições e disputas.....</i>	<i>52</i>
2.2.2	<i>Contexto social, econômico e cultural</i>	<i>60</i>
2.2.3	<i>Violência genérica e psicossocial no trabalho</i>	<i>71</i>
2.2.4	<i>Assédio Moral e Assédio Organizacional</i>	<i>80</i>
3	A CAIXA, OS PROCESSOS E A ANÁLISE DE DADOS.....	90
3.1	O espaço de análise: Caixa Econômica Federal.....	90
3.1.1	<i>CAIXA na atualidade – interação com o mercado</i>	<i>99</i>
3.2	Procedimentos Apuratórios na Caixa Econômica Federal	103
3.3	Processos disciplinares na CAIXA: apresentação dos dados	116
3.4	Processos disciplinares na CAIXA: análise de dados	139
3.4.1	<i>Dos processos disciplinares e seu transcurso.....</i>	<i>142</i>
3.4.2	<i>Arrolados e assediados, os indivíduos no PDC.....</i>	<i>148</i>
3.4.3	<i>Das condutas, motivações, justificações e defesas.....</i>	<i>154</i>
3.4.4	<i>Análise das repercussões dos processos.....</i>	<i>163</i>
4	CONCLUSÃO.....	169
	REFERÊNCIAS.....	179

1 INTRODUÇÃO

Onde houver convivência humana, lá haverá tensionamento de opiniões, de interesses e de dominância. O espaço laboral, por sua própria constituição, é um espaço de desigualdade e desequilíbrio de forças, pois há, desde a constituição do vínculo laborativo, (ao menos) uma parte que determina o que será feito, e paga por isso, e (ao menos) uma parte que recebe e executa os comandos, e é paga por isso. Quanto maiores as empresas e quanto mais amplas as matérias/produtos/serviços com que se trabalha, tanto mais camadas de hierarquias serão constituídas e tanto mais complexas serão as relações havidas nesse espaço.

Essa estruturação dos ambientes e mandos, em conjunto com as intrincadas vinculações entre seus agentes, requer a delimitação de poderes, responsabilidades e competências de cada um dos trabalhadores, desde as altas gestões até o chamado “chão de fábrica”. Nesse espaço social hierarquizado, criado no âmbito de uma empresa, alguns terão mais poder que outros, assim como uns terão acumulado maior capital ou *status* que outros, e é nesse espaço que ocorrerão as disputas por aquisição e conservação da dominância. Para além disso, é crucial observar que o ambiente específico, no qual se desenrolam as relações de trabalho, não é fechado em si, pois não está despregado da relação com a realidade de sua inserção.

À vista disso, ao buscar a cognição sobre algo, esse objeto há de ser observado de forma coordenada com o mundo social e, se possível, a fim de que não sejam evidentes as respostas, pelo prisma da máxima diversidade de áreas de conhecimento, como defende Bourdieu (2024, p. 28) ao abordar a epistemologia e sociologia da sociologia: “não podemos, no estado de coisas atual, refletir sobre problemas específicos estabelecidos pela epistemologia das ciências humanas sem refletir sobre as condições sociais em que esses problemas epistemológicos se colocam”.

Sob a lógica dessas ponderações, o presente estudo explorou a temática do Assédio Moral cometido nos intercursos laborais. O ambiente de análise foi a Caixa Econômica Federal (que adota como nome fantasia a designação CAIXA), e a pesquisa partiu da verificação dos Processos Disciplinares e Cíveis (PDC) instaurados a partir do ano de 2016, pelo setor de Corregedoria da empresa, cujos objetos das Portarias inaugurais estivessem vinculados a condutas aderentes a atos de assédio moral, em todas as suas variações.

A pesquisa se propôs a examinar as características das situações reportadas como assédio moral e dos seus agentes, bem como delimitar e nomear as práticas, compreender as modificações havidas nos procedimentos apuratórios e nas políticas institucionais que abordam o tema do assédio moral na CAIXA, ao longo dos anos, e identificar se tais atos administrativos são ou não capazes de reconhecer e apontar as eventuais condutas assediosas cometidas, além de esclarecer o transcurso e as repercussões (administrativa, civil e penal), decorrentes.

Foram mapeados os dados vinculados aos procedimentos disciplinares instaurados para persecução de atos de assédio, sob uma ótica científica e embasada em estudo empírico, a fim de oferecer subsídios acerca dos padrões existentes nas práticas de assédio moral ocorridas em ambiente laboral, uma vez que a instituição financeira foco da investigação é passível de ser utilizada como uma amostra significativa das relações laborais brasileiras, em decorrência de sua abrangência territorial e particularidades, além de deter aspectos tanto privados quanto públicos. Outra particularidade da pesquisa é que ela partiu de uma amostra diversa da coleta de entrevistas com as vítimas ou de uma pesquisa de percepção geral, mas utilizou dados de processos findos, os quais contém e investigaram diversos fatores, desde a recepção do relato até a decisão final sobre cada caso.

Ademais, a pesquisa intenta reverter esse conhecimento para a especialização constante do trabalho que é realizado na Corregedoria da CAIXA, visto que os resultados do estudo serão retornados à empresa, para que sejam subsídio dos estudos continuados acerca de temas vinculados à mitigação do assédio moral e a realização de uma gestão cada vez mais sustentável.

A Linha de Pesquisa de vinculação, dentro da área de conhecimento 'Direito e Sociedade', adere à 'Efetividade do Direito na Sociedade' (Linha 1), com vínculo pela verificação da legitimidade do Direito perante o mundo social, e pelo debate de como os fenômenos sociais impulsionam, transformam e são encampados pelas normas jurídicas. O estudo buscou verificar não somente o que está positivado pelo Estado, mas o quanto as interações são observadas em um determinado espaço social, como 'algo que possa fazer sentido' para aquele grupo, afinal, o sentido não está no texto da lei ou no símbolo do Direito, ele é intersubjetivo e, nessa condição, a linha de pesquisa contempla duas paralelas, uma formada pelas regulamentações e legislações postas e outra pela realidade social, laboral e humana.

Como será visto ao longo do estudo, não há sustentáculo legal específico que preveja o assédio moral laboral como tipificação penal, entretanto a efetividade do debate do tema na sociedade pode ser encontrada na capacidade de conduzir a análise até o ponto de intersecção entre as paralelas, quando o Direito possa vir a ser fixado, não apenas como expectativa, mas como alicerce elaborado a partir da primariedade da atuação efetiva e preventiva ocorrida no âmbito da regulação social, capaz de entregar respostas compatíveis, sem restringir-se à coerção, e sim passando pela assimilação e em sinergia com as realidades vivenciadas, no caso concreto, na almejada qualidade e segurança das relações ocorridas no ambiente de trabalho ou em decorrência delas.

Durante a banca de qualificação, ocorrida em 12 de novembro de 2024, foram realizadas sugestões e provocações muito valorosas, que levaram a debates sobre alteração tanto do título da dissertação quanto da constituição da estrutura do trabalho e dos objetivos a serem alcançados, bem como ajustes nos rumos do estabelecimento da bibliografia. Por conseguinte, a problematização consiste na verificação dos atos de assédio moral nas relações laborais, a fim de responder: Como acontecem a perseguição e a identificação dessas condutas na Caixa Econômica Federal, quem são os envolvidos e quais são as motivações e repercussões?

Para chegar às respostas o objetivo geral delimitado foi o de analisar condutas de assédio moral, cujos atos foram objeto de Processo Disciplinar e Civil na Caixa Econômica Federal, suas motivações e repercussões. O caminho utilizado para a pesquisa, de forma específica, empenhou-se em: identificar como ocorrem, na CAIXA, os procedimentos apuratórios sobre o assédio moral nas relações laborais e classificar os dados dos PDC; analisar as condutas de assédio moral constatadas na CAIXA (com qualificação sintética dos sujeitos implicados), e as respostas administrativa, civil e penal a elas vinculadas; e discernir como ocorrem as violências nas relações de poder apuradas nos PDC de assédio moral.

As razões ou justificativas para a escolha do tema desta investigação, podem ser desmembradas em três abordagens: acadêmica (ou teórica), social (ou prática) e pessoal (ou profissional). Quanto às razões acadêmicas ou teóricas, à época da definição da abordagem, ao consultar as Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado disponíveis no repositório da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a partir da busca pelo critério booleano “assédio moral”, sem restrição de filtros por Área de Conhecimento, foram identificados 379 resultados

(313 em âmbito de Mestrado e 66 em âmbito de Doutorado), todos apresentados entre os anos de 2004 e 2023. E, quando foi adicionado à busca o termo “caixa econômica federal”, o ambiente de pesquisa retornou a mensagem: “Nenhum registro encontrado, para o termo buscado”.

Ademais, dentre as 231 teses e dissertações à época classificadas no repositório da CAPES por Áreas de Conhecimento, 71 vinculavam-se às áreas do “Direito”, 08 à “Sociologia” e 11 à classificação multidisciplinar “Sociais e Humanidades” e os demais estudos transitavam pelas diversas áreas da Administração e da Saúde. Em razão disso, a análise pretendida importou à academia em razão de o estudo ter a oportunidade de ser realizado a partir da área de concentração ‘Direito e Sociedade’, mediante verificação dos casos de assédio moral comunicados/denunciados no âmbito da Caixa Econômica Federal, empresa que concentra aproximadamente noventa mil empregados ativos e conta com características tanto públicas quanto privadas, o que a torna um ambiente singular e, ao mesmo tempo, múltiplo em oportunidades de observação.

Acerca das justificativas sociais ou práticas, a escolha ocorreu pela notória importância da análise do assédio moral para a integralidade das relações laborais. O tema passou a ser objeto de tímidos debates nos últimos anos e, em muitos contextos, ainda pende de exame qualificado, com base metodológica. A CAIXA, por suas especificidades, é terreno propício para realização de análises acerca dos comportamentos de assédio moral em ambiente laborativo, em especial por haver constituído amplo aparato sobre o tema após haver enfrentado caso de repercussão nacional, evidenciado a partir de 28 de junho de 2022, quando veio à público uma gama de denúncias de assédio sexual e moral em face do então presidente do banco. A empresa possui Corregedoria própria, com corpo permanente de empregados, o que oportuniza padronização às apurações das irregularidades e das condutas indevidas.

Na esfera das motivações pessoais, a mestrande é empregada da Caixa Econômica Federal há 16 anos e, atualmente, ocupa a função de Coordenadora de Filial de Corregedoria, sendo gestora do produto e da equipe de apurações disciplinares da Região Sul do Brasil. Além disso, a defendente do presente estudo participou de seleção interna na CAIXA, ocorrida em junho de 2023, em que foi aprovado o projeto, do qual decorreu a presente dissertação, para recebimento de incentivo à Pós Graduação *Strictu Sensu* (custeio integral do mestrado pela empresa),

o que agrega mais dois interesses a serem satisfeitos pelo desdobramento das pesquisas realizadas, quais sejam: propor caminhos para a melhoria continuada dos atos de gestão na CAIXA e adicionar conhecimento decorrente de pesquisa científica ao trabalho de apuração disciplinar.

Nesse contexto, reunir, classificar e analisar os dados constantes nos autos findos dos procedimentos de apuração de condutas de assédio moral importa à especialização do tema para o dia a dia de trabalho da mestrande e de sua equipe que, em seu labor, atuam institucionalmente na prevenção, persecução, elucidação e estudo de condutas irregulares havidas na empresa, dentre elas, as de assédio moral.

Para a elaboração do presente estudo, foram aplicadas aos dados as metodologias qualitativa e quantitativa, com caráter exploratório e explicativo. Por sua vez, a análise dos dados ocorreu de forma diagnóstica e prescritiva. Utilizado o método de abordagem dialético que “penetra no mundo dos fenômenos através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade” (Lakatos e Marconi, 2003, p. 106).

Quanto às técnicas empregadas para a coleta de referenciais de pesquisa bibliográfica (métodos de procedimento), foram compulsados livros, artigos, pesquisas e produções acadêmicas acerca do assédio moral ou de temáticas relacionadas à abordagem, com o objetivo de propiciar melhor compreensão e oferecer suporte teórico à análise do tema.

As fontes bibliográficas utilizadas podem ser divididas em três grupos, os quais serão definidos como: (1) um referencial de base, alicerçado pela sociologia reflexiva, do sociólogo francês Pierre Bourdieu; (2) uma bibliografia básica temática, respaldada em estudiosos(as)¹ da gestão e do assédio moral; e (3) uma bibliografia complementar, que abrange o tema do assédio e outros temas a ele correlatos, enquanto fenômeno sociojurídico e cultural. Acerca da seleção dos referenciais teóricos, o método está aprofundado no subcapítulo reservado ao esclarecimento do assédio moral, na perspectiva bibliográfica, considerados os limites atribuídos ao presente trabalho acadêmico.

A investigação exploratória foi realizada em fontes primárias, a partir de contato direto com arquivos oficiais ainda não trabalhados em outras pesquisas, trazidos para uma base de dados e informações de autos findos, trabalhados em ambiente Microsoft

¹ Margarida Barreto; Roberto Heloani, Maria Ester de Freitas, Lis Andrea Pereira Soboll, Vincent de Gaulejac e Marie-France Hirigoyen.

Excel, em planilhas à cujos conteúdos foram aplicados filtros, fórmulas e funções, com geração de tabelas dinâmicas, gráficos (colunas, barras e pizza) e histogramas.

Acerca de tais dados empíricos, as informações utilizadas foram extraídas dos sistemas internos da Caixa Econômica Federal, a partir de bases de dados dos autos findos (*ex-post-facto*) vinculados aos temas do assédio moral, guardadas as questões de ética e de sigilo. Deve-se destacar que o uso das referidas informações foi autorizado pois há patrocínio e incentivo da CAIXA para a realização do projeto. A autorização de uso de dados decorreu de solicitação formal apresentada à Corregedoria da Caixa Econômica Federal, mediante garantia da preservação do sigilo dos dados pessoais dos empregados e prestadores envolvidos, cujas referências de personalização foram anonimizadas por completo, com utilização de dados estruturados de forma quantitativa e fenomenológica, em blocos objetivos de informações. No que se refere à coleta e seleção dos dados, o método está aprofundado no subcapítulo reservado à apresentação dos dados.

A dissertação está dividida em dois capítulos, além da introdução e da conclusão. O primeiro capítulo aborda o estudo geral do assédio moral, enquanto o segundo capítulo adentra ao estudo específico dos processos conduzidos na Caixa Econômica Federal.

O primeiro capítulo, com enfoque generalista, aborda as fontes de informação sobre o assédio. Seu primeiro subcapítulo apresenta o assédio moral, com base na legislação e nos conhecimentos amplamente divulgado por cartilhas, manuais e guias, que servem como fonte de informação para os órgãos públicos e empresas que busquem conhecimentos básicos sobre o tema, os quais são elaborados e divulgados para propiciar uma abordagem mais simplificada e de alcance geral sobre a temática do assédio moral, a partir da perspectiva tradicional, e de forma mais superficial, com foco na prática e na nivelação de conhecimentos. O segundo subcapítulo avança no estudo sobre os temas do assédio moral e do assédio organizacional, a partir de uma análise do ambiente laboral, enquanto espaço de imposições e disputas, adentra ao contexto social, econômico e cultural em que o fenômeno do assédio está inserido e observa-o como uma das violências que ocorrem no ambiente laboral.

O segundo capítulo é específico, e adentra o universo de análise. Nele é apresentada a Caixa Econômica Federal, a partir de sua história, particularidades, contexto social e posicionamento no ambiente econômico. Além disso, traz explicação acerca do Processo Disciplinar e Civil (PDC) ocorrido na CAIXA, que seria o

equivalente ao Processo Administrativo Disciplinar (PAD) que é utilizado nos demais órgãos, regulados pela Lei 8.112/1990. Esse capítulo contém a apresentação dos dados da pesquisa empírica, por intermédio de tabelas, gráficos e histogramas, bem como a análise desses dados, a qual abrange as informações sobre quantitativos e transcurso dos processos, definições de arrolados (assediadores) e assediados (alvos), as condutas identificadas, suas motivações, justificações e defesas, além da identificação da repercussão e penalidades aplicadas em decorrência das apurações.

A abordagem da pesquisa empírica partiu não de entrevistas com potenciais vítimas ou de pesquisas sobre as sensações dos empregados em relação ao ambiente laboral, mas de dados contidos em autos findos de processos disciplinares cujos objetos de persecução foram potenciais atos de assédio moral. Em razão disso, os achados apresentam análises pautadas em informações produzidas em procedimentos administrativos, amparados pelo contraditório e ampla defesa, e logrou delimitar perfis e vieses, achados e contraposições, decisões e penalidades.

O presente escrito ganhou vida própria ao longo do tempo pois, como cantou Bethânia² “o caminho se faz entre o alvo e a seta”, e neste movimento (nada linear, pois o melhor caminho entre dois pontos não é uma reta), a mestrandia foi a seta que buscou alcançar respostas ao objetivo/alvo proposto, enquanto “nas noites brilhantes as palavras voavam, e eu via que o céu me nascia dos dedos”. Isso é dito sem nenhum caráter místico, mas sim por ter visto o texto tomar seu próprio rumo, causando surpresa àquela que acreditava conhecer as respostas. As leituras, as fichas, as pesquisas, os escritos, as descobertas, os estudos de direito, sociologia, saúde, administração, estatísticas, excel e outros tantos, esses sim constituíram o caminho, à revelia do que antes havia naquele espaço, à despeito do que acreditava a ‘seta’. Um caminho entabulado pela desconstrução e pelo aprendizado.

² Maria Bethânia, música ‘Quem me leva os meus fantasmas’, álbum ‘Carta de amor’, gravado ao vivo no teatro Vivo Rio, em abril de 2013. Canção escrita por Pedro Abrunhosa. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=SuH6QyVmw8o&list=RDSuH6QyVmw8o&start_radio=1 Acesso: em 19 jul. 2025

2 ESTUDO DE FONTES: ASSÉDIO MORAL E ORGANIZACIONAL

As relações humanas ocorrem nos mais variados espaços sociais e constituem-se de matizes que dependem de quem nelas está envolvido, em consonância com o espaço em que sucedem. Cada fato, composto por uma diversidade de atos, transcorre imerso em um ambiente e, ao processar-se em ambiente diverso, seriam também diversos os atos e, por conseguinte, os fatos.

É razoável crer na diferença de uma interação humana havida em ambiente particular em relação a outra que transcorra em local público, assim como é crível que a manifestação de atitudes e comportamentos seja procedida de forma mais ou menos polida, a depender dos espectadores e da alocação.

As regras, explícitas ou tácitas, formais ou consuetudinárias, se diferem de um espaço para outro, de uma cultura para outra, de uma empresa para outra. Em razão disso, importa consolidar qual é o espaço de análise do presente estudo, a fim de proporcionar um arcabouço prévio que suscite a compreensão da estrutura em que estão inseridos os procedimentos integrantes da pesquisa empírica. Porém, sem perder de vista que todos esses contextos estão inseridos em uma realidade social precedente e determinante.

O capítulo ora inaugurado abrigará o repertório de informações, conceituais, sem o intuito de pacificação ou imutabilidade, acerca do assunto central da análise, o assédio moral no trabalho, tarefa, para cuja realização, será empregada bibliografia produzida por autores nacionais e internacionais em comparativo ao teor das cartilhas, guias e manuais produzidos³ para ampla publicação. E, permeando o estudo, operado sobremaneira sob o olhar relacional, estarão presentes elementos referenciais da sociologia reflexiva, idealizada por Pierre Bourdieu (1930-2002).

2.1 Legislação e publicações de ampla abrangência

Com a finalidade de viabilizar o alcance dos objetivos da presente pesquisa, esta parte inicial e geral da investigação visa fornecer elementos, e apontar caminhos de investigação, para a consolidação de entendimentos sobre o assunto ‘assédio moral’

³ Materiais produzidos pelos seguintes órgãos: Organização Internacional do Trabalho (OIT); Controladoria-Geral da União (CGU); Corregedoria-Geral da União (CRG), Senado Federal (SF), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Caixa Econômica Federal (CAIXA).

e outros temas sociais a ele vinculados, a partir de fontes bibliográficas, conceituações nacionais e internacionais e materiais difundidos por órgãos oficiais.

A origem da palavra assédio, tal como apresentado por Aparecido Inácio (2012, p. 25) “vem do latim *obsidere*, cujo significado é “pôr-se adiante, sitiar, atacar”. Na língua portuguesa, assédio significa “insistência inoportuna” junto de alguém, com perguntas, propostas, pretensões ou outra forma de abordagem forçada”. Ampliadas as pesquisas sobre a etimologia⁴, o termo Assédio origina-se em dois vocábulos do latim. O primeiro deriva de *absedius*, ou seja, sede, lugar, assento, ‘do assento’, da junção do prefixo *ad* (para, junto) com o verbo *sedere* (sentar, ficar) ou do latim clássico *assidere* que significa a ação de cercar ou sitiar um local, decorrente das tomadas de terra e regiões, em que o vencedor sentava/ficava junto ao local conquistado. O segundo provém de *obsidium* do verbo *obsedere* (pôr-se à frente, não se afastar, cerco, cilada), que se transformou no termo do latim vulgar *adsedium*, dando origem ao termo italiano *assedio*. O termo, que originalmente era utilizado para as ações e cercos militares que tomavam regiões ou cidades, passou a ser aplicado, em caráter figurativo, em circunstâncias de convivência interpessoal.

Doravante serão explanadas as diversas especificações de atos de assédio moral que ocorrem em ambientes laborais, ou em razão desses. Apesar de ser tema de grande importância social, trata-se de matéria pouco debatida no ambiente acadêmico, em especial no ramo do Direito. É possível que cada pessoa ao pensar em sua própria trajetória no ambiente profissional, ou recordar trajetórias de pessoas próximas, terá uma memória, um exemplo, uma fala sobre o assédio no trabalho e, mesmo assim, o debate social ainda é incipiente, por mais que haja aumentado de forma mais expressiva nos últimos três anos.

Observe-se algumas expressões: Deixa para lá, ele tem o costume de agir assim, logo você se adapta; Não se preocupe, ela é um tanto dura durante as reuniões, mas no fundo é uma boa pessoa; É só não bater de frente com ele que tudo fica bem, só deixe ele falar e releve; Ela trata bem a equipe toda, esses episódios só ocorrem com o Fulano, fique tranquilo; Ele sempre foi assim, é o jeito dele.

⁴ SINÔNIMOS: dicionário online de sinônimos. Assédio. ASSÉDIO. In: SINÔNIMOS: dicionário online de sinônimos. Lexicógrafa responsável: Flávia Neves, 2018. Disponível em: <https://www.sinonimos.com.br/assedio>. Acesso em: 20 nov. 2024. / ASSÉDIO. In: DÍCIO: dicionário online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/assedio>. Acesso em: 20 nov. 2024. / ASSÉDIO. In: WIKIPÉDIA: enciclopédia livre, 2020. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Assedio>. Acesso em: 20 nov. 2024. / ASSÉDIO. In: HR idiomas, 2014. Disponível em: <https://hridiomas.com/origem-da-palavra-assedio>. Acesso em: 20 nov. 2024.

Quantas vezes estas e outras frases semelhantes foram, são e serão ditas e ouvidas nas empresas? A partir de quando essas falas passaram a soar mal para os trabalhadores? Quando as pessoas compreenderam que amenizar os atos não era a solução? Até quando continuarão a ser inculcadas e reproduzidas⁵ na busca de justificar e amenizar comportamentos não condizentes com os anseios de uma sociedade crítica e com uma gama maior de acesso à informação?

Importa à academia o debate e a produção de conhecimentos relacionados a proposições relevantes e urgentes para a sociedade, e é nesse contexto que a temática do assédio moral nas relações de trabalho necessita ser trazida ao debate, como conteúdo a ser investigado em profundidade e extensão, sob método adequado, e sem perder de vista sua vinculação com a realidade dos ambientes laborais e a aplicabilidade para o aperfeiçoamento das relações humanas nesses espaços.

Ocupar-se do assédio moral significa investigar um assunto com ampla transversalidade, capaz de dialogar com uma infinidade de áreas de conhecimento, dentre as quais citam-se a Administração de Empresas, a Psicologia, a Gestão de Pessoas, a Antropologia, o Direito, a História, a Medicina, a Sociologia, a Linguística, a Filosofia, a Educação e um sem número de outras áreas que abordam a matéria e são afetadas por ela, afinal, o assédio moral é “um conceito que existe para muito além do Direito” (Freitas, 2019, p. 37).

Seja por esse motivo ou pelo principiante fervilhar de debates travados em relação aos diversos pontos que são alcançados pelo assunto assédio moral, não há possibilidade de atribuir-lhe, sob pena de restringir sua abrangência, um conceito único. Cabe à análise da bibliografia, e demais fontes de conhecimento existentes sobre o tema, a identificação de definições que abranjam aquilo que é compreendido como sendo assédio moral nas relações de trabalho, em âmbito nacional e internacional, tanto na esfera privada quanto na pública.

A ampliação do diálogo a respeito do assédio moral, observe-se, decorreu do próprio amadurecimento da sociedade, pois, se o pensamento for direcionado para algumas décadas atrás, se verá que essa temática não era pauta das conversas e

⁵ Sobre isso, tem-se que “tais ações de imposição simbólica não podem provocar a transformação profunda e durável daqueles que elas atingem a não ser na medida em que se prolongam numa ação de inculcação contínua.” Pois, enquanto tal inculcação seguir a produzir e reproduzir as práticas, aquele ambiente tenderá a “reproduzir as condições sociais de produção desse arbitrário cultural, isto é, as estruturas objetivas das quais ele é o produto, pela mediação do hábito como princípio gerador de práticas reprodutoras das estruturas objetivas.” (Bourdieu e Passeron, 1992, p. 44-45)

discussões nos diversos nichos da sociedade. As expressões apresentadas no início deste capítulo foram deveras normalizadas entre as pessoas no âmbito das relações de trabalho. O então ‘chefe’, em uma estrutura laborativa marcada pelo processo diretivo do ‘comando e controle’, aderiu com muita naturalidade aos conceitos de que ‘manda quem pode e obedece quem tem juízo’ ou ‘manda quem é martelo, obedece quem é prego’.

Atualmente, quem transita pelos espaços de gestão das empresas privadas e dos órgãos públicos ouve e replica falas pautadas pelos conceitos de ‘gestão’, ‘liderança’, ‘inspiração’ e ‘influência’, aplicadas a equipes que – sendo cada vez mais autogerenciáveis – buscam gestores capazes de fomentar ambiente propício para o desenvolvimento da autonomia e da autoconfiança de cada liderado.

Todavia, a disrupção corporativa acima citada, contida essencialmente nas falas e manuais, permanece a se chocar com uma prática muito conhecida na realidade dos espaços laborais: o assédio moral. São comportamentos arbitrários que remontam aos parâmetros da chamada ‘administração científica’ os quais foram definidos por Henry Fayol na primeira metade do século XX, e que são abordados por Magaldi e Salibi Neto (2018, p. 17) com base na agregação de conceitos tais como “autoridade, unidade de comando, hierarquia estrita, prioridade da organização em relação ao indivíduo, unidade de direção [...] que norteariam, a partir dali a posição do líder no relacionamento com os seus subordinados”, não se podendo deixar de referir neste ponto, de forma abreviada, que autoridade e autoritarismo diferenciam-se pela via de apropriação e aplicação, sendo a autoridade⁶ reconhecida e exercida, desvinculada da imposição de mando de quem a detém, enquanto o autoritarismo⁷ é reivindicado e imposto, para explicitar o poder de mando de quem dele se apropria.

Apesar da passagem do tempo e da elaboração de novos métodos de gestão aplicáveis no âmbito das empresas, permanece inegável o abismo existente entre a teoria e a prática. Mesmo com a ampliação dos debates e da ciência acerca do fato de que a realização de determinados atos pode gerar repercussões nocivas, seguem

⁶ “[...] a autoridade exclui a utilização de meios externos de coerção; onde a força é usada, a autoridade em si mesmo fracassou”. (Arendt, 2011, p. 129)

⁷ “A relação autoritária entre o que manda e o que obedece, não se assenta nem na razão comum nem no poder do que manda; o que eles possuem em comum é a própria hierarquia, cujo direito e legitimidade ambos reconhecem e na qual ambos têm seu lugar predeterminado.” (Arendt, 2011, p. 129).

a ser identificados, denunciados e avaliados (administrativa e judicialmente), casos de cometimento de atos assediosos⁸ nas relações laborais.

Em que pese não tenha sido escrito para um contexto empresarial, mas para o ambiente policial, a reflexão encaixa-se com perfeição ao que é observado nas relações laborais nas quais faz-se presente o assédio moral (em especial na sua variável vertical descendente, que em breve será abordada) muitas vezes utilizado para o cumprimento de determinações e metas:

“em um relacionamento hierarquizado, a violência explicita-se na necessidade de obedecer ordens, mesmo que ilegais, sem reflexão; no cumprir regras inaceitáveis em um Estado Democrático de Direito, em obrigar a comportamentos de submissão intoleráveis em uma sociedade de iguais, mas que se mantém nas relações internas [...] realidade vivenciada na atividade profissional [...]” (Rudnicki, 2007, p. 133)

Decorrente das interações no ambiente laboral, o assédio moral é “debatido a cada dia mais no campo do direito do trabalho e ganha corpo na jurisprudência dos nossos tribunais” (Inácio, 2012, p. 15).

Prova disso é a recente matéria elaborada pela Secretaria de Comunicação do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e publicada no *site* do órgão⁹, no dia 02 de maio de 2025¹⁰, contendo a informação de que em cinco anos, compreendidos de 2020 e 2024, a Justiça do Trabalho julgou 458.164 novas ações envolvendo pedidos de indenização por dano moral decorrente de assédio moral no trabalho. Além desse dado concreto, o quanto noticiado pelo TST esclareceu que entre 2023 e 2024, o número de reclamações cresceu 28%, passando de 91.049 para 116.739 processos. A mesma matéria porta dados do Ministério da Previdência Social, os quais

⁸ Com relação ao uso do adjetivo assediado/assediado: o sufixo -oso é um dos principais sufixos utilizados para a formação de adjetivos, por exemplo: preconceituoso, escandaloso, bondoso, preguiçoso. Traz em si a característica daquilo que é preenchido por, ou cheio de. Considerando que os adjetivos são utilizados para qualificar o substantivo, ou para fazer a função do predicado, teríamos as seguintes construções gramaticais: Tanto quanto um ato, por alguém cometido, repleto de preconceito é um ato preconceituoso, um comportamento por alguém cometido, repleto de assédio é um comportamento assediado; a conduta, de alguém, pautada no assédio é uma conduta assediada. Assim, sempre que o termo for relacionado aos substantivos, a fim de adjetivar / qualificar, será grafado neste trabalho como assediado/assediado. (Bechara, 2010, p. 518-525).

⁹ Notícias do TST / Em cinco anos, Justiça do Trabalho julgou mais de 450 mil casos de assédio moral. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/em-cinco-anos-justi%C3%A7a-do-trabalho-julgou-mais-de-450-mil-casos-de-ass%C3%A9dio-moral%C2%A0>. Acesso: em 06 mai. 2025.

¹⁰ A saber, o dia 02 de maio é considerado o “Dia Nacional de Combate ao Assédio Moral no Trabalho”. Não há legislação que defina essa data comemorativa, que foi escolhida, por iniciativa de movimentos sindicais e entidades de defesa dos direitos dos trabalhadores, a fim de dar destaque aos impactos nocivos que o assédio moral causa à saúde física e psicológica das vítimas, bem como suas consequências sociais.

evidenciam um crescimento, nos últimos 10 (dez) anos, dos casos de afastamento do trabalho em razão de quadros depressivos, transtornos de ansiedade, reações a estresse grave e outros padecimentos relacionados à saúde mental, havendo passado de aproximados 203 mil afastamentos em 2014 para mais de 440 mil em 2024.

A saber, o primeiro processo trabalhista ajuizado no país cuja causa de pedir envolvia atos de assédio, em razão de perseguições sofridas, foi a Reclamatória Trabalhista (RT) 1315/2000, da 5ª Vara do Trabalho de Vitória/ES, e teve como reclamante um radialista, contratado pelo SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Espírito Santo, para atuar como técnico em audiovisual. A primeira sentença foi proferida em 08 de março de 2001, pela juíza Ana Maria Mendes do Nascimento (Rev. do Trib. Reg. Trab. 10ª Região, Brasília, v. 25, n. 1, 2021)¹¹ e foi fundamentada com trechos tais como: “demonstrado, às escâncaras, o desrespeito da ré à dignidade pessoal e funcional do reclamante, como deflui do depoimento prestado pela testemunha ouvida às fls. 196/197, cujos trechos foram transcritos acima”. A decisão foi pela condenação em danos:

Dessa forma, condena-se a ré ao pagamento do dano moral fixado em 4.000 (quatro mil) salários mínimos, posto que a fixação deve impor “indenização proporcional aos benefícios econômicos por ela auferidos e ainda suficientemente expressiva para puni-lo pelo mal praticado”.

Houve embargos, recursos, e toda a tramitação processual decorrente, com diversas outras manifestações até a finalização do Recurso de Revista nº 01315-2000-005-17-00-1, no ano de 2007.

Abaixo, a capa dos autos (1º volume) à época físicos, com a marcação, à mão, da data da primeira sentença (*sine die*) que acabou por ser proferida em “8/3/01 17:03h.” [sic].

¹¹ Disponível em: <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/download/477/367/>. Acesso em: 10 mai. 2025.

Imagem 1 – Primeira RT de assédio no Brasil

RT1315/2000

JUSTIÇA DO TRABALHO

PODER JUDICIÁRIO FEDERAL
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO
5ª JUNTA DE CONCILIAÇÃO E JULGAMENTO

Nº RT-1315/2000 Resultado: _____
Valor: _____
CUSTAS: _____

1º VOL.

OBJETO: RECLAMAÇÃO TRABALHISTA - 1315/2000

RTE : HARALD POTRATZ
JOÃO BATISTA SAMPAIO

RDO : SENAI ES SERV NACIONAL APREND INDUSTRIAL

RDO: AUTUAÇÃO « VOLUME I »

Aos 31 dias do mês de Outubro de 2000
nesta cidade de VITÓRIA
e na Secretaria da 5ª VARA DO TRABALHO
autuo o feito que se segue.

OBJETO: _____

AUDIÊNCIA

20/11/2000

14:20

11/01/01

14:35h

13/02/01

14:05h

Sentença

Sim di

8/3/01

17:03h

AUTUAÇÃO

Aos _____ dias do mês de _____

Fonte: TRT 17ª Região. Disponível em: <https://www.csjt.jus.br/documents/955023/8477879/TRT17-PJ-0001.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2025.

A indenização à título do dano moral, configurado ao longo do texto, foi definida em um multiplicador expressivo, se comparado aos hoje pagos pela mesma razão. A fixação em 4.000 salários mínimos, à época, buscou tanto impor indenização proporcional aos benefícios e “suficientemente expressiva para puni-lo pelo mal praticado”.

Imagem 2 – Dispositivo da primeira sentença de assédio no Brasil

Dessa forma, condena-se a ré ao pagamento do dano moral fixado em 4.000 (quatro mil) salários mínimos, posto que a fixação deve impor "indenização proporcional aos benefícios econômicos por ela auferidos e ainda suficientemente expressiva para puni-lo pelo mal praticado" (in RDTJRJ, vol. 20, pp. 244-246).

V.- ASSISTÊNCIA JUDICIÁRIA E HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS

A mera declaração preparada no escritório do patrono do reclamante, limitando-se a assiná-la, não tem o condão de comprovar o estado de miserabilidade jurídica do reclamante, notadamente em razão de seus salários mensais de R\$ 1.780,16.

Por outro lado, deixou de contar com a assistência de seu Sindicato de Classe, demonstrando, assim, capacidade financeira para contratação de advogado.

Ausentes os requisitos da lei 5584/70, indeferem-se os pedidos.

Por tais fundamentos, resolve a 5ª VARA DO TRABALHO DE VITÓRIA/ES julgar PROCEDENTE EM PARTE o pedido, na forma dos CAPÍTULOS III e IV da motivação supra, que passa a integrar este dispositivo, tudo a ser apurado em liquidação de sentença, por simples cálculos.

Juros e correção monetária na forma da Lei 8177/91, no percentual de 1% simples.

Deduzam-se as parcelas previdenciárias e fiscais, sendo que em relação ao IR será da reclamada a responsabilidade exclusiva dos recolhimentos caso da verificação dos salários do autor, mês a mês, não se constate a incidência do tributo, tudo nos termos do Art. 9º da CLT c/c 135, III e 136 do Código Tributário Nacional, bem como Art. 159, C.C.

Após o trânsito em julgado da decisão, deverão ser oficiados o INSS, CEF e Mtb para a adoção das medidas pertinentes, instruindo os ofícios com cópia desta sentença.

Custas de R\$ 16.000,00, pela Reclamada, calculadas sobre R\$ 800.000,00, valor atribuído à condenação.

Prazo de 8 dias para cumprimento desta decisão.

Intimem-se.

ANA MARIA MENDES DO NASCIMENTO
JUIZ (A) DO TRABALHO

Seguindo a linha das ‘primeiras’, uma primeira definição possível para os atos de assédio moral – longe de buscar ser um conceito estático pois muito ainda será debatido – pode ser encontrada na obra basilar escrita por Marie-France Hirigoyen (2024, p. 65), em que a psicanalista e vitimóloga define tal violência como sendo:

Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

A autora foi escolhida para inaugurar a conceituação pois foi a obra de Marie-France Hirigoyen, publicada em 1998, na França, e em 2000, no Brasil, que popularizou o debate sobre o que ela definiu como sendo a violência perversa no cotidiano. A autora é referenciada em muitos estudos acadêmicos, obras sobre o tema, e, via de regra, nos manuais/cartilhas/guias que visam falar sobre o assédio moral laboral.

Passando à análise legal sobre o assédio, tem-se que o Estado, conforme Gosdal (2017, p. 23) “é responsável pelo estabelecimento de normas de segurança, higiene e medicina do trabalho e pela fiscalização de seu cumprimento”, além disso, é também o incumbido pela “vedação de condutas abusivas e prejudiciais à saúde dos trabalhadores, por meio do legislador e do arcabouço jurídico laboral vigente”.

Inobstante às obrigações do Estado, o assédio moral laboral não conta com tipificação específica na legislação brasileira, diverso do que ocorre, por exemplo, com o assédio sexual, considerado crime no Brasil desde o ano de 2001, quando foi inserido pela Lei 10.224/2001 entre as tipificações do Código Penal, no artigo 216-A, como a conduta de “Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função”, cuja pena, de detenção, é de 1 (um) a 2 (dois) anos.

Desde o mesmo ano em que foi inserido o crime de assédio sexual no Código Penal brasileiro, está em tramitação o Projeto de Lei 4.742/2001, com a proposição de tornar ilícita a conduta de assédio moral no trabalho, com a seguinte sugestão de redação, que ocuparia o artigo 146-A do CP: “Desqualificar reiteradamente, por meio de palavras, gestos ou atitudes, a autoestima, a segurança ou a imagem do servidor público ou empregado em razão de vínculo hierárquico funcional ou laboral”.

Entretanto, passadas quase duas décadas e meia, o projeto que visava inserir como tipo penal o assédio laboral aguarda designação de relator na Câmara de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal, após haver sido aprovado, com emenda, na Câmara dos Deputados, em 13 de março de 2019, com a caracterização de que o crime ocorrerá quando “alguém ofender reiteradamente a dignidade de outro, causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental no exercício de emprego, cargo ou função”. A pena sugerida é a mesma cominada ao crime de assédio sexual, podendo ser aumentada em um terço nos casos em que a vítima seja menor de 18 (dezoito) anos.

Pelo texto contido na proposição remetida ao Senado, o crime seria de Ação Penal Pública Condicionada à Representação da vítima, devendo-se levar em consideração que, por trata-se da esfera penal, não se está a falar acerca de punição das empresas, mas sim das pessoas físicas responsáveis pelos atos direcionados ao ofendido.

Tome-se o parágrafo anterior como uma ressalva, ou como um ponto de atenção, pois o assédio pode, como será visto ao longo do presente capítulo, ocorrer na forma organizacional. Ademais, há que se alertar quanto aos riscos de condicionar o crime à representação da vítima, observadas as particularidades das relações laborais entre ‘patrões’ e ‘empregados’ ou entre ‘gestores’ e ‘subordinados’, pois isso, por si só, pode ser um ponto de óbice em muitas circunstâncias.

Inobstante a inexistência de tipificação penal do assédio moral nas relações laborais, podem ser pontuados alguns avanços legais nos últimos anos, dentre os quais a adição do artigo 146-A no Código Penal, inserido pela Lei 14.811, de 12 de janeiro de 2024, não como aquela previsão legal cuja proposta foi apresentada em 2001, acima citado e cuja proposição segue em tramitação, mas acrescentando aos crimes contra a liberdade pessoal aqueles intitulados “Intimidação sistemática (*bullying*)” segundo o *caput* e “Intimidação sistemática virtual (*cyberbullying*)” consoante parágrafo único do artigo.

Antes desse, em ordem cronológica, desde a mais atual até a mais antiga, podem ser citadas, em rol não exaustivo, as seguintes legislações aplicáveis ao tema:

- 21/09/2022 (Lei 14.457): Alteração do artigo 163 da CLT, em que as CIPA (antes Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), passaram a ser denominadas Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio;

- 30/07/2021 (Decreto 12.122): Estabeleceu o programa federal de prevenção e enfrentamento do assédio moral na administração pública;
- 28/07/2021 (Lei 14.188): Inserção do tipo penal de violência psicológica contra a mulher – artigo 147-B do CP;
- 31/03/2021 (Lei 14.132): Inserção do tipo penal de “*Perseguição*” – artigo 147-A do CP;
- 13/07/2017 (Lei 13.467): Alteração/revisão da CLT com a inclusão dos danos extrapatrimoniais, dos quais ressaltam-se os artigos 223-B, 223-C, 223-E e 223-F.
- 10/01/2002 (Lei 10.406): Dano moral previsto no Código Civil de 2002, artigo 186.
- 26/05/1999 (Lei 9.799): Insere na Consolidação das Leis do Trabalho regras sobre o acesso da mulher ao mercado de trabalho
- 13/04/1995 (Lei 9.029): Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho.

Inobstante a legitimidade do Direito perante a sociedade, em que pese não exista legislação específica, os fenômenos sociais vinculados ao assédio moral seguem a ocorrer e a impulsionar ajustes jurídicos¹², normativos, tal como a elaboração de legislações locais e alterações em legislações mais abrangentes para searas específicas, por exemplo, a CLT. Pelo impulsionamento social são observadas as necessidades de um determinado espaço para a satisfação (ou tentativa) do que a ele fará sentido.

A CLT, por exemplo, em seu artigo 483, estabelece a “Rescisão Indireta”, situação em que o empregado pode considerar rescindido seu contrato de trabalho, bem como pleitear a devida indenização, nos casos em for caracterizado o cometimento de falta grave pelo empregador, o que se assemelha a uma demissão por justa causa, mas em sentido inverso, ou seja, do empregado para o empregador, sem a delimitação do pagamento das verbas rescisórias previstas no caso de uma demissão por justa causa, mas compatíveis com aquelas devidas em casos de

¹² “O campo jurídico é lugar de uma competição pelo monopólio do direito de ditar o direito, ou seja, a correta distribuição (*nomos*) ou a ordem correta, na qual se defrontam os agentes [...] consagra a visão legítima, justa, do mundo social. Só assim podemos entender a autonomia relativa do direito e o efeito propriamente simbólico de ocultamento que resulta da ilusão de sua autonomia absoluta em relação às demandas externas.” (Bourdieu, 2025, p. 285)

demissão sem justa causa e sem prejuízo ao pagamento de eventuais indenizações previstas pelo *caput* do artigo 483.

O encerramento da contratualidade, com fulcro no referido dispositivo é um paliativo, e pode ocorrer em razão, por exemplo, de: exigências de serviços superiores às suas forças, proibidos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato; tratamento, pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos, com rigor excessivo; práticas pelo empregador ou seus prepostos de ato lesivo da honra e boa fama; ofensas físicas; redução do trabalho que afete sensivelmente a importância dos salários; dentre outros.

Além das previsões legais, importa citar a Norma Regulamentadora nº 1 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), a NR-01 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Risco Ocupacionais, que desde sua redação alterada pela Portaria MPT nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022, prevê, entre os direitos e deveres do empregador (item 1.4.1.1, e respectivas alíneas), que as organizações devem adotar, sob pena de multa e sanções, medidas de combate ao assédio sexual e às demais formas de violência no âmbito do trabalho, por intermédio da inclusão do tema entre suas regras de conduta, divulgação de conteúdo aos empregados, fixação de procedimento para receber e acompanhar denúncias, apurar os fatos e aplicar sanções aos responsáveis e realizar, no mínimo a cada 12 (doze) meses, ações de capacitação, orientação e sensibilização dos empregados e empregadas, de todos os níveis hierárquicos da empresa, sobre temas relacionados à violência, ao assédio, à igualdade e à diversidade no âmbito do trabalho.

Dentre os avanços mais significativos dessa recente atualização da NR-01 está a inclusão explícita dos riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Essa mudança reconhece o impacto significativo das condições de trabalho na saúde mental dos empregados, pois fatores como estresse, assédio e sobrecarga podem levar a quadros de ansiedade, depressão e síndrome de *burnout*, entre outras doenças.

Em razão desse cenário, como assevera Glina (2017, p. 103) o assédio moral vem “exigindo ações dos profissionais de saúde e segurança do trabalho” para os quais é preciso “desenvolver instrumentos e rotinas para compreensão e mensuração”. Além disso, são necessários protocolos de avaliação pois “a ciência necessita de critérios objetivos e definidos e a Justiça precisa de certezas científicas”.

A saber, além das legislações de abrangência federal, há normatizações esparsas nas unidades da federação, dentre as quais foi pioneiro o Rio de Janeiro, com a edição da Lei nº 3.921, em 23 de agosto de 2002, consolidada como a primeira lei estadual no Brasil a tratar do assédio moral, mediante “vedação, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas ou sociedades de economia mista”, dos três Poderes e das concessionárias ou permissionárias, o exercício de “qualquer ato, atitude ou postura que se possa caracterizar como assédio moral no trabalho, por parte de superior hierárquico, contra funcionário, servidor ou empregado”. A legislação exordial refere a ‘violação da dignidade’ e a sujeição a condições de trabalho ‘humilhantes e degradantes’, termos que serão vistos ao longo desse estudo como de importância elementar para a caracterização do assédio:

Quadro 1 – O assédio moral na legislação das Unidades da Federação

Não possuem legislação específica	Possuem algum tipo de portaria / legislação sobre prevenção ao assédio ou conscientização	Possuem legislação que tipifica assédio moral como ilícito administrativo com base na reiteração das condutas	Possuem legislação que tipifica assédio moral como ilícito administrativo com embasamento mais amplo
Alagoas Bahia Espírito Santo Maranhão Pará Paraná Piauí Rio Grande do Norte Rio Grande do Sul Roraima São Paulo	Bahia Espírito Santo Paraná Rio Grande do Norte	Acre Ceará Goiás Mato Grosso do Sul Rio de Janeiro Santa Catarina Tocantins	Amapá Amazonas Mato Grosso Minas Gerais Paraíba Rondônia Sergipe Distrito Federal Pernambuco

Fonte: Autoria própria (2025) a partir do estudo de Brochado e Porto (2023).

Realizada a digressão pelas legislações e pretensas tipificações, tal como apresentado até este ponto, interessa pensar quais seriam – frente às características das ações compatíveis com condutas assediosas ocorridas no âmbito das empresas no curso das relações laborais – as esferas responsáveis para atuar na repressão e

penalização, uma vez que as condutas assediosas podem ter diversos emitentes e diversos destinatários, individual ou coletivamente, bem como podem ocorrer por razões personalíssimas, de exclusivo foro íntimo, ou sob fomento e incentivo de uma cultura organizacional.

Diante do exposto, as ações intentadas para debelar condutas tão difusas – restam a dúvida e o questionamento – caberiam ao direito penal, ao direito do trabalho, ao direito civil, ao direito administrativo em casos específicos, a todos eles, ou a nenhum?

Tenha-se em conta para a interpretação do já dito, e para a leitura do quanto apresentado doravante, que a análise sobre o tema do assédio moral no trabalho é necessária, entretanto, avança de modo lento e gradual na sociedade. A morosidade no proceder, pouco a pouco, guarda sentido com as conjunturas de um assunto conexo aos proprietários, mandatários, gestores e à alta administração das empresas.

Com o propósito de subsidiar a elaboração de resposta(s), e tendo-se ciência da grande gama de condutas condizentes com os atos de assédio, a partir desse ponto do capítulo passarão a ser descritas algumas das muitas formas mapeadas acerca dos comportamentos assediosos que têm como pano de fundo o ambiente laboral.

A integralidade das referências que venham a ser feitas ao longo do texto, acerca das interações laborais assediosas, têm validade tanto para as relações trabalhistas privadas, calcadas nas contratações ocorridas por intermédio da Consolidação das Leis do Trabalho, quanto para aquelas existentes em ambiente público, decorrentes dos variados regimes estatutários. Além disso aponta-se que as condutas indevidas, capazes de caracterizar o assédio, podem ser direcionadas também aos prestadores de serviço, terceirizados, estagiários, menores aprendizes, trabalhadores temporários e todos os incluídos nas mais diversas formas de interações laborativas com algum caráter de relação de prestação de serviços de natureza não eventual, sob dependência e mediante pagamento de salário/remuneração.

Passa-se à análise de como o assédio moral laboral é descrito e trabalhado a partir do conhecimento divulgado pelos manuais, cartilhas e guias elaborados pelos órgãos da administração, ou seja, o feito aplicado, na atualidade, pelos entes públicos e empresas privadas, para difundir conhecimentos e procedimentos vinculados ao assédio moral. Na sequência, será realizada a separação entre aquilo que é, de regra, considerado um ato de assédio moral, a aquelas condutas que, em que pese

indevidas, são classificadas como outras formas indevidas de gestão. E, ao final, serão caracterizados os atos de gestão, não vinculados a condutas assediosas.

2.1.1 A prática lastreada em manuais e cartilhas

Partindo da bibliografia nacional e internacional sobre o tema, dentre as quais podem ser citados autores como Marie-France Hirigoyen, Margarida Barreto e Roberto Heloani, ao longo dos anos, foram elaborados estudos, cartilhas, manuais e guias, por instituições como Organização Internacional do Trabalho (OIT), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Senado Federal (SF), Controladoria-Geral da União (CGU), com o objetivo de difundir, com caráter de oficialidade, conteúdos acerca do assédio moral.

A intenção desta seção não é de sucumbir ao problema de estilo/cacoete, dos acadêmicos da área jurídica, chamado por Luciano Oliveira (2024, p. 06) de “manualismo”¹³, lançando mão de doutrinas com parca densidade e pouca especialização ou, ainda menos específico, de manuais e cartilhas produzidas por entes públicos. O objetivo é apresentar o que é de utilização corrente, pelas mais variadas empresas, pois o que há nos manuais e cartilhas costuma ser aquilo que foi selecionado para servir como fonte de conhecimento/consulta, para e pelos órgãos que os produziram, bem como ser aproveitado por pessoas e empresas que busquem informação sobre a matéria. A CAIXA, por exemplo, a partir dos materiais elaborados por seus predecessores, publicou, em julho de 2022, o próprio manual, ao qual deu o nome de “Cartilha de Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual”.

Dito isso, é possível afirmar que a cognição propalada, tanto pela CAIXA quanto por outros órgãos públicos e empresas privadas, faz uso de tais materiais, os quais tratam o assédio a partir das especificações tradicionais que breve serão apresentadas. O exposto, doravante, trata de um apanhado dos textos desses manuais, cartilhas e guias, a fim de esclarecer o que, de regra, é utilizado para direcionar as aplicações sobre o assunto no país.

¹³ Luciano Oliveira, 2024, p. 06: “uso abusivo de manuais e de livros de doutrina, é o que tenho chamado de “manualismo”, ou seja, a tendência a escrever na dissertação ou tese verdadeiros capítulos de manual, explicando redundantemente – pois trata-se de coisas amplamente sabidas por quem já passou por um curso de direito – o significado de princípios e conceitos que são como que o bê-á-bá da disciplina.”

É essencial, antes de entabular a redação, sinalizar que a vertente utilizada pelos materiais (e, em razão disso, aplicada à prática) aborda o assédio a partir da perspectiva tradicional, ou seja da relação agressor-vítima ou vítima-agressor¹⁴.

Sem delongas, a exposição inicia-se pelo Assédio Moral Organizacional, no contexto das cartilhas e manuais, também conhecido como Assédio Coletivo ou Assédio Institucional, o qual é classificado como sendo aquele que ocorre nos casos em que a própria empresa ou instituição incentiva, tolera ou admite que atos e práticas abusivas sejam inseridas, aceitas ou fomentadas como estratégia da empresa na condição de método gerencial ou técnica para atingimento de resultados. Trata-se de praxe enraizada na empresa, lastreada em contextos sociais, econômicos e culturais de desigualdade, relacionados tanto à pluralidade das pessoas (gênero, origem, opiniões, credos e cor da pele) quanto à finalidade de alcançar objetivos e metas desejados pela empresa (em certas ocasiões, inatingíveis), a despeito dos meios e técnicas que necessitem ser utilizados para isso, desprezados quaisquer efeitos que sua prática possa produzir nos trabalhadores a ela submetidos. Nessa perspectiva, na abrangência organizacional, de regra, o assédio ocorre de forma repetitiva, prolongada no tempo e contra uma grande quantidade de empregados.

Sua perpetração ocorre por intermédio de estratégias organizacionais de constrangimento, práticas de exposição pública de *rankings* de produtividade, imposição de ritmo inatingível de produtividade e metas abusivas, por ações responsáveis pelo fomento de uma cultura de competitividade ou rivalidade. Ademais, ocorre a normalização de uma gestão baseada em contínua hostilidade, exposições vexatórias (cantos, danças, uso de fantasias, pagamento de prendas e outras conjunturas que exponham o profissional ao ridículo), cobranças ostensivas e exacerbadas, mesmo fora do horário compreendido pela jornada de trabalho do empregado, atingindo seus dias de folga, férias, finais de semana e feriados.

O objetivo precípua desse tipo de assédio, então, reside na obtenção de resultados e no aumento de produtividade, passando por ações agressivas de diminuição de custos, sendo muitas vezes utilizados instrumentos de exclusão,

¹⁴ Lis Andrea Pereira Soboll, 2017, p. 13: “A abordagem tradicional ou a perspectiva da vítima-agressor tende a explicar e a buscar soluções para o assédio moral no âmbito psíquico e individual. Encontramos como sua principal referência a psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen, vitimóloga, que localiza o assédio moral como um problema entre uma vítima e um agressor claramente definidos, sempre intencional, decorrente de conflitos de personalidades ou perfis individuais, sendo o trabalho apenas o espaço no qual este conflito se evidencia. O assédio moral é considerado um problema antiético, relacionado a uma falta moral, avaliado a partir do que é aceitável ou não em sociedade.”

demissão e afastamento de trabalhadores desalinhados da estratégia (de regra, econômica/financeira) definida, ou daqueles que não preencham o perfil arrojado ditado pela gestão, por exemplo: mulheres gestantes, empregados com particularidades de saúde que necessitem de acompanhamento médico regular, pessoas com deficiências, neurodivergentes, dentre outros.

Ressalte-se que as condutas descritas para o cometimento de assédio moral organizacional, de regra, visam o atingimento das metas e políticas definidas pela empresa ou pela instituição, não partindo de um único gestor, mas do fomento coletivo ao desrespeito às pessoas trabalhadoras, para obtenção de benefícios institucionais, num contexto onde os gestores são ferramentas para a concretização do ciclo de abusos, na condição de agentes das disposições duráveis¹⁵ de uma cultura oriunda da estrutura organizacional. Importa compreender que isso não os exime da responsabilidade ou corresponsabilidade pelas ações que praticaram, afinal, espera-se que as pessoas inseridas em um contexto laborativo se afastem da replicação de atos originadores de um mau ambiente de convivência.

Diferente do que ocorre nas demais situações de possível assédio, cujas apurações são conduzidas no âmbito da empresa ou do órgão de ocorrência dos fatos, os manuais e cartilhas apontam que, por sua natureza coletiva e institucional, a constatação do assédio moral organizacional caberá aos órgãos externos de fiscalização, a exemplo do Ministério Público do Trabalho (MPT).

O assédio moral, em sua acepção organizacional, tornará a ser tema do presente exame mais adiante, com enfoque diverso e que extrapola os termos gerais acima apresentados.

Passando à modalidade de assédio de abrangência interpessoal (ou individual), são aqueles caracterizados pela ação direta e personalíssima, com o ímpeto de causar prejuízo, humilhação, eliminação ou afastamento de um empregado (ou grupo de empregados).

¹⁵ “É, porém, no trabalho de Pierre Bourdieu, que estava profundamente envolvido nestes debates filosóficos, que encontramos a mais completa renovação sociológica do conceito delineado para transcender a oposição entre objetivismo e subjetivismo: o *habitus* é uma noção mediadora que ajuda a romper com a dualidade de senso comum entre indivíduo e sociedade ao captar “a interiorização da exterioridade e a exteriorização da interioridade”, ou seja, o modo como a sociedade torna-se depositada nas pessoas sob a forma de *disposições* duráveis ou capacidades treinadas e propensões estruturadas para pensar, sentir e agir de modos determinados, que então as guiam em suas respostas criativas aos constrangimentos e solicitações de seu meio social existente.” (Wacquant, 2007, p.65-66)

Quanto à direção, o assédio interpessoal pode se manifestar de três modos distintos: (1) Vertical, subdividido em duas espécies: Descendente ou Ascendente, (2) Horizontal ou (3) Misto.

A direção mais frequente encontra-se no assédio Vertical, cuja ocorrência é identificada entre pessoas detentoras de níveis hierárquicos diferentes, e com principal recorrência para as práticas em sua espécie descendente, o que significa afirmar que a maior incidência de atos de assédio ocorre partindo do agente hierarquicamente superior em desfavor de um subordinado. As condutas são caracterizadas quando os superiores hierárquicos fazem uso de sua condição de ascendência funcional (com abuso de poder) para, por exemplo, impor pressão ao empregado, colocá-lo em situações desagradáveis, aviltantes, desviantes de suas atribuições e responsabilidades ou que tenham características de punição, mesmo que velada.

O assédio moral vertical ascendente, por sua vez, caracteriza-se por ações direcionadas à pessoa ocupante de posição de hierarquia superior, realizadas por um ou mais de seus subordinados. Geralmente é composto por atos de insubordinação, desqualificação e questionamento de autoridade, negativas de cumprimento de atribuições cabíveis, justificadas na rejeição da hierarquia existente, podendo abranger diversas outras condutas vinculadas aos padrões de assédio moral.

Quanto ao assédio moral individual, em sua direção horizontal, ocorre entre pares, isto é, entre empregados que ocupam níveis hierárquicos iguais ou semelhantes, desatrelados de subordinações entre si. Importa maior complexidade para ser identificado em razão da ausência de hierarquização o que, contudo, não obstaculiza a existência de relações de dominação entre as partes envolvidas, por exemplo, em razão de maior tempo de casa, amizades, influências ou de algum outro capital simbólico¹⁶ dentro da empresa ou instituição.

Além disso, essa direção de assédio é, em muitos casos, instigada ou favorecida em ambientes laborativos onde esteja estabelecido o clima de competição, acabando por ser direcionado àqueles empregados mais vulneráveis, que passam a figurar na condição de vítimas do que, em certas ocasiões, aproxima-se da conduta definida

¹⁶ Capital simbólico: “verdadeira transubstanciação das relações de força fazendo ignorar-reconhecer a violência que elas encerram objetivamente e transformando-as assim em poder simbólico, capaz de produzir efeitos reais sem dispêndio aparente de energia”. (Bourdieu, 2022, p. 12)

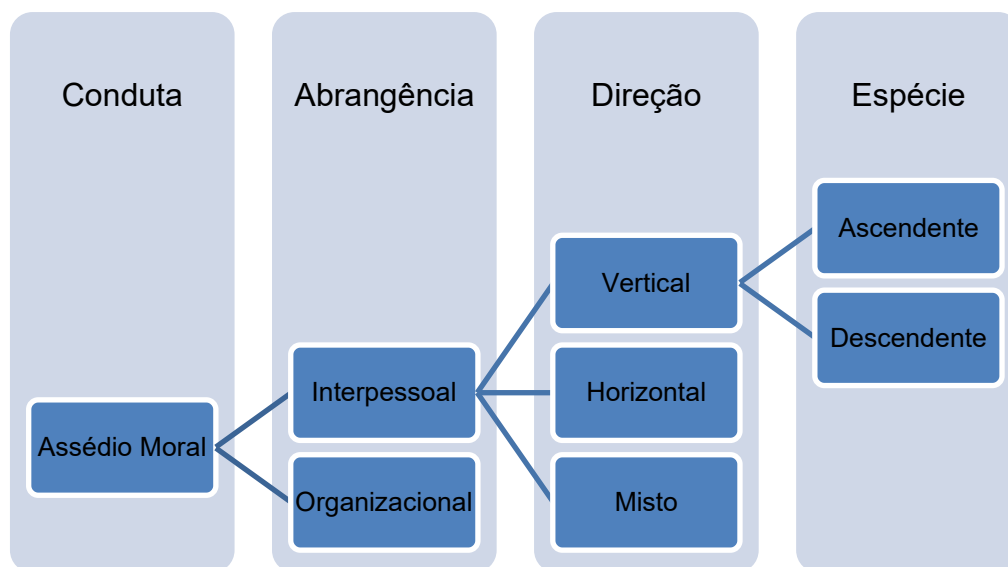
como *bullying*¹⁷. Caracteriza-se por ações, falas e reportes de inverdades (ou verdades parciais reportadas sem observância do respeito), prejudiciais aos trabalhadores alvo, a partir de atos de isolamento, não compartilhamento de informações e alienação dos mais diversos tipos, atribuição de apelidos pejorativos, bem como da utilização reiterada de afirmações, quando não embasadas em fatos reais, tais como: ‘ele não dá conta da tarefa’, ‘ela não faz e sempre sobra pra nós’ e ‘ele não se compromete’.

Atos enquadráveis nessa direção de assédio são identificados, por exemplo, nos casos em que um colega intenta a punição de outro, assim como para os casos em que um par busca construir motivações para que outro sofra suspensões ou, em situações mais graves, seja demitido ou solicite seu próprio desligamento, por não ter mais condições de manter-se no ambiente de trabalho. Não obstante, deve-se ter em conta que simples desentendimentos, conflitos e insatisfações entre pares não são capazes de caracterizar condutas de assédio moral.

Por último, a caracterização do assédio moral de abrangência interpessoal de direção mista ocorre quando é identificada a cumulatividade de atos de assédio vertical e horizontal, por exemplo, nas circunstâncias em que um empregado é assediado moralmente tanto por seu superior hierárquico quanto por seus colegas de mesmo nível. A iniciativa, em regra, parte de um *locus* de agressão e acaba por abranger outros, os quais passam a reproduzir o mesmo comportamento direcionado àquela pessoa ou àquele grupo.

¹⁷ A denominação *bullying* é aceita no Reino Unido e na Austrália (nos Estados Unidos se usa mais o termo *mobbing*), para se referir: a) comportamento ofensivo contra um indivíduo ou um grupo de trabalhadores; b) a esses ataques que são imprevisíveis, desleais, irracionais e dificilmente notados pelos outros; c) ao abuso de poder que mina aos poucos a confiança e a autoestima da pessoa em foco; d) ao fenômeno que é visto como usado por quem tem poder ou posição para coagir por meio do medo, da perseguição, da força ou de ameaças. (Freitas, Heloani e Barreto, 2008, p. 23)

Quadro 2 – Classificação do Assédio Moral



Fonte: Autoria própria (2025).

A saber, há autores que propõem classificações diversas das usuais, acima esquematizadas, como é o caso de Aparecido Inácio (2012, p. 27-32), que separa o assédio moral em duas modalidades: individual (um agressor em face de uma vítima) e coletivo (um agressor contra um grupo de pessoas). Na modalidade individual, o autor propõe a divisão nas formas: vertical (chefe contra subordinado); horizontal ou simétrico (entre colegas de trabalho); e ascendente (empregados contra o superior hierárquico). Para a modalidade de assédio moral coletivo, o autor exemplifica com casos de empresas que violam os direitos de todos empregados, por exemplo, pela prática de revistas íntimas, controle de idas ao banheiro e imposição de metas inatingíveis para todos.

Explicitadas as formas sob as quais os atos de assédio moral podem ocorrer, a depender de quem são seus agentes e quem são os destinatários dos comportamentos indevidos, a próxima etapa visa ingressar na caracterização das ações e situações que costumam ser definidas como assédio moral, observáveis tanto nas ações dos superiores quanto na dos subordinados, importando, ao longo dessa análise, segregar também o que são atos de gestão.

2.1.2 Assédio moral, comportamentos indevidos e atos gestão

Com o propósito de elucidar como são observadas as condutas, inicia-se pela busca de definições para o que venha a ser assédio moral no âmbito das relações de trabalho, a partir das definições da Organização Internacional do Trabalho (OIT) na C190 – Convenção (nº 190) sobre Violência e Assédio, ocorrida em Genebra, em 21 de junho de 2019. Nessa sessão foi gerada a “Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho”. Para efeitos da C190, o termo "violência e assédio", quando ocorrido no espaço laboral, refere-se:

A um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam susceptíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou económico, e inclui a violência e o assédio com base no género.

Ou seja, além das práticas direcionadas de forma extensiva a quaisquer trabalhadores, há também a previsão para quando os comportamentos assediosos são direcionados às pessoas em razão do sexo ou do gênero com o qual se identificam. Referencie-se que o assédio no mundo do trabalho é aquele cujos atos tanto ocorrem no ambiente laboral, quanto decorrem dessa relação, mesmo que sejam praticados em local ou ambiente (físico ou virtual) diverso daquele em que a pessoa executa as suas atividades laborativas.

Antes da C190, a Convenção 111, de 25 de junho de 1958, motivada pelos direitos enunciados na Declaração Universal dos Direitos Humanos, decidiu adotar diversas proposições relativas à discriminação em matéria de emprego e profissão, havendo esclarecido em seu artigo 1º o que compreenderia o termo ‘discriminação’¹⁸.

O assédio moral pode partir de diversos motivadores, sendo as discriminações, alguns dos possíveis gatilhos para a prática. Aparecido Inácio (2008, p. 73-99) expôs,

¹⁸ Convenção 111, OIT – Artigo 1º Para os fins desta Convenção, o termo "discriminação" compreende: a) toda distinção, exclusão ou preferência, com base em raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social, que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidade ou de tratamento no emprego ou profissão; b) qualquer outra distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidade ou tratamento no emprego ou profissão, conforme pode ser determinado pelo País-membro concernente, após consultar organizações representativas de empregadores e de trabalhadores, se as houver, e outros organismos adequados. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111 e em Português em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/documents/normativinstrument/wcms_c111_pt.htm. Acessos em: 17 jun. 2025.

com exemplos práticos e casos concretos vivenciados nos tribunais, as muitas facetas dos assédios pautados em discriminações, reservando um capítulo para cada uma delas: Assédio moral e discriminação racial; Assédio moral e discriminação da mulher; Assédio moral e discriminação por orientação sexual e Assédio moral e discriminação por idade.

Ao retratar o contexto Brasil, é válido recordar que o fenômeno da desigualdade “é tão enraizado entre nós que se apresenta a partir de várias faces” (Schwarcz, 2019, p. 126) as quais aderem e motivam várias formas de assédio, dentre elas: “a desigualdade econômica e de renda, a desigualdade de oportunidades, a desigualdade racial, a desigualdade regional, a desigualdade de gênero, a desigualdade de geração e a desigualdade social”.

As condutas de assédio podem ocorrer de forma comissiva ou omissiva e assentam-se como um fator de degradação daquele que deveria ser um bom ambiente de trabalho. Essa espécie de violência pode decorrer de falas, ações, escritos, gestos e todas as outras formas de expressão capazes de causar algum dano ou prejuízo à pessoa (ou grupo de pessoas) caracterizada como vítima, atingindo sua dignidade, autoestima, produtividade, estabilidade emocional, segurança, capacidade de escolher e se autodeterminar, integridade psíquica ou física e pondo em risco a sua saúde e/ou seu trabalho e carreira.

O assédio tem como critério basilar, e elemento constitutivo, a intencionalidade. Além disso, as condutas abusivas e ações violentas precisam ser direcionadas pelo emissor a uma ou mais pessoas. Outro critério importante para a determinação do assédio moral é a habitualidade (recorrência/contumácia) com que os atos ocorrem, sendo necessário, no mais das vezes, que as condutas ocorram de forma frequente e sistematizada. Atos isolados, em regra, não constituem assédio moral o que, todavia, não afasta a possibilidade de que ocorra a caracterização a partir de um evento específico e muito bem delimitado com base nos comportamentos ocorridos, pessoas envolvidas, e sua vinculação a uma ação assediosa.

Toda a análise realizada para a identificação da existência ou não de atos de assédio deve estar, desde sua raiz, pautada e alinhada aos princípios da dignidade da pessoa humana¹⁹ e da proibição de todas as formas de discriminação, devendo observar a valorização social do trabalho e o direito, a todos assegurado, à saúde e à

¹⁹ Dignidade, dignidade da pessoa humana, princípio constitucional fundamental. Art. 1º, inc. III, CRFB.

segurança no trabalho, com base nos artigos 1º, incisos III e IV; 3º, inciso IV; 5º, inciso X; 6º; 7º, inciso XXII; 37 e 39, § 3º; e 170, *caput*, da Constituição Federal.

Os exemplos mais frequentes²⁰ de atitudes que indicam a ocorrência de assédio moral laboral são: expor a pessoa a situações humilhantes e constrangedoras; retirar-lhe a autonomia ou ironizar as opiniões do trabalhador; sobrecarregar com tarefas ou deixar o empregado sem atividades; direcionar o empregado para a realização de tarefas desnecessárias ou aviltantes; delegar tarefas ou metas impossíveis ou alterar as metas pouco antes de serem atingidas, afastando a possibilidade de cumprimento; imposição de horários injustificados ou impulsionamento de realização de atividades fora do horário de expediente de trabalho; manter um ambiente permeado pelo medo de agir ou de manifestar-se; impulsionar jornadas extras para que o trabalhador faça entregas cujos prazos foram delimitados com vistas a tornar inatingível seu cumprimento dentro das horas de labor; ignorar a presença do assediado; isolá-lo em ambiente apartado dos demais ou evitar comunicar-se diretamente com ele; dirigir-se ao trabalhador com gritos ou falas grosseiras e desrespeitosas; atribuir apelidos pejorativos ou espalhar rumores e boatos ofensivos em relação à pessoa; ignorar problemas de saúde do empregado; pressionar o trabalhador para que não reclame seus direitos legítimos; impor comemorações ou punições vexatórias; destituir de cargos ou funções sem justo motivo e aplicar advertências arbitrariamente; realizar vigilância excessiva sobre a pessoa; fazer comentários indesejáveis sobre nacionalidade, origem étnica, cor, religião, idade, sexo, gênero ou expressão de gênero, orientação sexual, estado civil, deficiência, situação econômica ou qualquer outra condição discriminatória ao indivíduo.

Sem embargo, nem todos os atos indevidos direcionados a um trabalhador ou grupos de trabalhadores serão classificados como condutas de assédio moral. Em algumas circunstâncias o que se identifica é a chamada Gestão por Injúria. Por ditame legal, a tipificação da injúria dá-se como sendo o ato de ofender outra pessoa, atingindo sua dignidade e decoro, conforme prescrito no artigo 140 do Código Penal, e pode caracterizar-se por intermédio de ofensas à honra e à moral, lembrando-se, ademais, que são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas (Art. 5º, X, CF) sob pena de indenização pelos danos materiais e morais

²⁰ Publicações de órgãos oficiais que tratam, apuram e decidem sobre a temática, tais como o Tribunal Superior do Trabalho (TST), a Corregedoria-Geral da União (CRG), o Senado Federal (SF) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

decorrentes de sua violação, exequíveis a partir da previsão do “ato ilícito” previsto no art. 186, do Código Civil.

Dito isso, a Gestão por Injúria se configura quando um gestor faz uso, reiteradamente, de ofensas e xingamentos para se dirigir a seus subordinados, de forma coletiva e não direcionada, fazendo da prática corrente do desrespeito uma ferramenta de gestão, capaz de criar no ambiente laborativo uma atmosfera de temor que abrange a integralidade dos empregados. Uma gestão que se pauta na falta de respeito, com uso de ofensas e tratamentos descorteses direcionados a todos ou a muitos subordinados, mediante, por exemplo, um tratamento difuso que designa a todos como sendo incompetentes, preguiçosos, ignorantes e incapazes de cumprir com suas atribuições.

A Gestão por Injúria é, então, uma classificação específica dentro das relações de trabalho não saudáveis, que tem como ponto nevrálgico a identificação de ofensa à honra subjetiva, de forma reiterada e indistinta, com afetação do grupo de empregados vinculados.

Além de todo o exposto, existem outras classificações de formas de gerenciamento do trabalho que se mostram indevidas, porquanto possuem o potencial de disfarçar, distorcer, e até mesmo estimular as práticas de violência no ambiente laboral, sob a ilusão de técnicas de gestão, tais como a gestão por manipulação, a gestão por fofoca, a gestão por pressão e a gestão por discriminação. Convém destacar que todas essas formas, mesmo não sendo necessariamente assediosas, podem vir a ser caracterizadas como artifícios de assédio, a depender da intensidade, contumácia e prolongamento no tempo, quantidade de pessoas atingidas, dentre outros fatores.

Há, no entanto, que não se perder de vista, ao tratar a temática do assédio moral nas relações laborais, que as gestões seguem a ser a personificação da empresa na interação com seus empregados e, nessa condição, são responsáveis por diversas rotinas vinculadas à distribuição e acompanhamento das tarefas e à execução do trabalho e cumprimento das regras da contratualidade. Tais posturas são nomeadas ‘atos de gestão’ e, ocorridas nesse contexto, não devem ser confundidas com condutas de assédio.

Alguns exemplos de atos de gestão, que reproduzem e asseguram o poder diretivo do empregador são: atribuição de tarefas compatíveis aos cargos para os quais foram contratados os subordinados, acompanhamento e exigência de que tais

tarefas sejam cumpridas, alteração de horário de trabalho e da jornada (desde que compatível com a remuneração), transferência de empregados entre setores e filiais da empresa, cobranças compatíveis com o ambiente laboral, avaliações críticas acerca do comportamento ou da execução de trabalho, situações transitórias de sobrecarga de trabalho, dentre outras, desde que tais atos não partam de quebras do dever de respeito entre as pessoas envolvidas, nem da intenção de expor o trabalhador a situações vexatórias, ou de causar-lhe intimidação, desqualificação ou punição indevida.

No mesmo sentido, não são consideradas condutas de assédio as eventuais divergências ou conflitos transitórios havidos entre colegas de trabalho ou entre gestores e seus subordinados, desde que não se mantenham no tempo, nem sejam impulsionadas de forma intencional para causar desvantagem ou abalo à imagem da pessoa.

Até este ponto, o capítulo apresentou um panorama sobre o assédio moral nos ambientes laborais, principalmente sob a perspectiva das convenções, manuais e cartilhas, além das especificações legislativas aderentes, a fim de explicitar como é pautada o assunto nos ambientes de trabalho, não apenas da CAIXA, mas dos demais órgãos da administração pública (direta ou indireta) e empresas privadas que buscam nesses mesmos repositórios as informações sobre as quais se apoiarão para lidar com fatos relacionados ao tópico ‘assédio’, pois, como visto, vêm crescendo a quantidade das ações trabalhistas relacionadas à matéria, que não é regulada de forma específica pela legislação.

Os saberes relativos ao objeto de estudo vão muito além dos excertos de entendimento inscritos no saber trivial dos manuais, ou das parcas normatizações, com cujos símbolos a proposição acaba por ser difundida, visto que a bibliografia relativa ao estudo da gestão e do assédio vem crescendo no Brasil e no mundo nas últimas décadas e, além de auspiciosa ao fomento do tema, aprofunda diversos outros assuntos deveras importantes para a compreensão do contexto. É nesse domínio que o presente estudo adentrará no próximo subcapítulo.

2.2 Disputas, contextos, violência e assédio

Deste ponto em diante, a dissertação interagirá exclusivamente com os referenciais e fontes bibliográficas, a fim de esquadrihar, tanto quanto viável aos

limites do presente trabalho acadêmico, o assédio moral na perspectiva dos estudiosos do tema.

Aberta a porta do direito, olhando pela janela da sociologia, adentrou-se outras esferas necessárias para uma observação mais plena da temática: a administração e as searas sociais e da saúde, como a psicologia e a medicina psiquiátrica. Foram encontradas respostas em autores de diversas formações, que transpõem o estudo do Direito, a fim de garantir a aproximação da amplitude do conhecimento, pois o saber não é restrito, decorre do “ser”, do ambiente social e, no caso concreto, das interações laborais, permeadas por relações de poder, relações de dominação²¹, em que há, no mais das vezes, imposição de forças e de interesses.

Quanto à metodologia de seleção bibliográfica, esta passou pela etapa de definição das obras básicas e complementares, de acordo com o escopo da pesquisa, com foco na compreensão do assédio e do assédio moral, e de sua origem e interação social, em específico, a influência do assédio no ambiente de trabalho e nas relações a ele vinculadas. Foi realizada vasta leitura, a partir da qual selecionaram-se obras que abarcam conhecimentos de diversas áreas sobre a temática.

Partindo-se dessa concepção, o presente estudo tratará de examinar o assédio moral por intermédio de conhecimentos jurídicos, sociológicos, administrativos e, por que não dizer, da área da saúde (por empréstimo), no transcurso das relações humanas, ocorridas na esfera laboral e vinculadas às estruturas sociais em que está fixado tal ambiente.

Nas palavras de Heloani e Barreto (2018, p. 17) a pesquisa de natureza interdisciplinar nas ciências humanas é uma esfinge “Atraente e imprescindível no avanço da revelação de novos conhecimentos, mas portadora de riscos e incertezas significativas, capazes de destruir a quem não responder às exigências epistêmicas”, nada obstante, os autores asseveram que o estudo do assédio laboral é perfeitamente enquadrável no desafio da interdisciplinaridade. A presente pesquisa, ciente do desafio, buscou condições de reunir e, em certa parte, produzir conhecimento científico, investigando a natureza do assédio, suas origens, limites e representações.

²¹ Numa formação social determinada, o arbitrário cultural que as relações de força entre os grupos ou classes constitutivas dessa formação social colocam em posição dominante no sistema dos arbitrários culturais é aquele que exprime o mais completamente, ainda que sempre de maneira mediata, os interesses objetivos (materiais e simbólicos) dos grupos ou classes dominantes. (Bourdieu e Passeron, 1992, p. 23-24)

No Brasil, os estudos e pesquisas sobre a temática do assédio iniciaram há exatos 25 anos, com a publicação da dissertação de mestrado da professora Margarida Maria Silveira Barreto, enquanto os registros de estudos direcionados à matéria, em outros países, remontam a pouco menos de 50 anos. As primeiras publicações ocorreram no campo da saúde: medicina (psiquiatria) e psicologia, elaboradas por profissionais e pesquisadores que se depararam com perturbações da saúde mental e física, ainda não esquematizadas à época, que tinham um fator compartilhado: ambientes de trabalho carregados de relações degradantes.

O psiquiatra e antropólogo americano Carroll M. Brodsky (1922-2014) inaugurou a alocação sobre a temática do assédio moral²², com a publicação *The harassed worker*²³ (Tradução livre: O Trabalhador Assediado) datada de 1976. Em seus estudos, utilizou-se do termo emprestado do assédio sexual (*sexual harassment*) para expressar as ações de violência operadas nos ambientes de trabalho. No curso da presente pesquisa, uma fonte inesperada pôde informar um pouco mais sobre os estudos que levaram à redação da obra pioneira, o obituário do autor²⁴, vide:

Seu livro de 1976, O Trabalhador Assediado, foi uma análise pioneira de mais de mil casos movidos na Califórnia e Nevada, para “Compensação do Trabalhador”, por trabalhadores que afirmaram que estavam doentes e feridos ou incapazes de trabalhar por causa de maus-tratos por empregadores, colegas de trabalho ou consumidores, ou por causa de demandas excessivas por produção de trabalho. Seu estudo foi uma das primeiras monografias que ajudaram a criar o campo agora florescente conhecido como assédio, com seus subcampos de assédio baseados em sexo, raça, orientação sexual, idade e deficiência.

²² “Surgiu, em 1976, nos Estados Unidos, um livro intitulado *The harassed worker* [O trabalhador assediado], de B. Carroll, para quem o assédio consiste em ataques repetidos e voluntários de uma pessoa em relação a outra, com intuito de atormentá-la, miná-la, provoca-la a ponto de ter a sua saúde afetada.” (Freitas, Heloani e Barreto, 2008, p. 31)

²³ Não há tradução para o português e não foram encontradas reedições da obra. O livro foi procurado e não localizado em bibliotecas de referência: Senado, USP, UFRJ, UFRGS, UFMG, Unicamp e PUCRS.

²⁴ Tradução livre pela mestrand. Disponível em: <https://www.legacy.com/us/obituaries/sfgate/name/carroll-brodsky-obituary?id=8248280>. Acesso em: 16 mai. 2025.

“His 1976 book, *The Harassed Worker*, was a path-breaking analysis of well over a thousand cases filed in California and Nevada for Worker's Compensation by workers who stated that they were ill and injured or unable to work because of ill-treatment by employers, coworkers, or consumers, or because of excessive demands for work output. His study was one of the first monographs that helped create the now-flourishing field known as harassment, with its sub-fields of harassment based on sex, race, sexual orientation, age, and disability.”

Além de Brodsky, outro autor trazido como precursor dos estudos sobre o assédio é o psicólogo do trabalho e acadêmico alemão, naturalizado sueco, Heinz Leymann (1932-1999). Embasado em seus estudos clínicos, o autor trouxe à luz o termo *mobbing*, emprestado da etologia²⁵, para definir os comportamentos conflituosos ocorridos a partir da manipulação das pessoas. Publicou, em 1993, em alemão, o livro *Mobbing: psychoterror am arbeitsplatz*, o qual foi traduzido para o francês, em 1996, como *Mobbing: La persécution au travail* (*Mobbing: a perseguição no trabalho*), que passou a ser utilizado como frequente fonte sobre o assunto.

Durante a pesquisa bibliográfica, obteve-se acesso ao resumo do artigo *Mobbing and psychological terror at workplaces*, publicado por Leymann em 1990²⁶, em que o autor fez uso, pela primeira vez, da referência ao comportamento de *mobbing*, após estudo de suicídios tentados e consumados, ocorridos entre enfermeiras, na Suécia, havendo identificado recorrência de uma espécie de violência laboral, que não era física, mas psicológica, o que motivou o título de seu artigo, com classificação de terrorismo psicológico ou psicoterror no ambiente de trabalho.

O trabalho de Leymann é apontado como pioneiro²⁷ no uso da abordagem da violência psíquica e na investigação da interação entre o ambiente de trabalho e a saúde psíquica, havendo desenvolvido o método LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorisation* – Inventário Leymann de Terrorização Psicológica).

Entretanto, a fonte bibliográfica mais citada, quase obrigatória nos mais variados estudos que abordam o assédio como matéria de análise, é obra da psicanalista e vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen, cujo primeiro livro, *"Harcèlement moral:*

²⁵ Guimarães e Rimoli (2006, p. 184): "A origem da palavra *mobbing* deriva da etologia. O conceito de *mobbing* foi proposto pela primeira vez por Niko Tinbergen e Konrad Lorenz em seus estudos com gaivotas e gansos. No contexto etológico, pode-se definir o comportamento de *mobbing* como um ataque coletivo direcionado a um alvo considerado perigoso, por exemplo, um predador. Normalmente, este ataque envolve vários indivíduos da mesma espécie ou de espécies diferentes que tentam confundir o intruso com muitas vocalizações e ameaças à distância, afligindo-o com ataques sucessivos. Por outro lado, algumas aves, como gaivotas e tordos, durante o *mobbing* também podem defecar e vomitar no alvo (RSPB, s/d), apenas ocasionalmente podendo ocorrer contato físico." De forma resumida, *mobbing* são: "Comportamentos agressivos do grupo no sentido de excluir um de seus membros" (Soboll, 2008, p. 25). Segundo Hirigoyen (2024, p. 65) "derivado de *mob* (horda, bando, plebe), que implica a ideia de algo inoportuno".

²⁶ Leymann (1990, p. 119): "*In recent years, the existence of a significant problem in workplaces has been documented in Sweden and other countries. It involves employees "ganging up" on a target employee and subjecting him or her to psychological harassment. This "mobbing" behavior results in severe psychological and occupational consequences for the victim. This phenomenon is described, its stages and consequences analyzed. An ongoing program of research and intervention that is currently being supported by the Swedish government is then considered.*"

²⁷ Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 18); Soboll (2008, p. 25-43); Hirigoyen (2024, p. 65); Maciel, Fontenelle e Coelho (2017, p. 138).

la violence perverse au quotidien”, foi publicado na França em 1998. Trazido para o Brasil como “Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano”, em 2000, pela editora Bertrand, atualmente está na 22ª edição.

Quanto ao referencial teórico brasileiro, a vanguarda é marcada pela obra da médica, professora e pesquisadora Margarida Maria Silveira Barreto (1944-2022), cujas pesquisas pioneiras na área da psicologia social foram publicadas em 2000, em sua dissertação de mestrado “Uma Jornada de Humilhações”, a qual abriu caminho para o debate acadêmico brasileiro acerca do sofrimento psíquico causado pelo assédio moral e sexual nas relações laborais. Margarida Barreto foi autora de inúmeras obras sobre o tema, como se verá.

No ano seguinte, 2001, a professora e pesquisadora Maria Ester de Freitas, claramente influenciada pelo livro *Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano*, por ela chamado de *best-seller* de Marie-France Hirigoyen, publicou o primeiro artigo nacional, intitulado “Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações”. O referido artigo expôs uma extensa pesquisa realizada na França, após o sucesso do livro de Hirigoyen, cuja amostra, “estratificada por sexo, idade, profissão e região, envolvendo 471 profissionais franceses, foi colhida nos dias 5 e 6 de maio de 2000” (Freitas, 2001, p. 19), e explicitou que um em cada três assalariados (de empresas públicas e privadas) já havia sido assediado moralmente, e o mesmo percentual afirmou ter visto a situação ocorrer com colegas de trabalho. A pesquisa foi mais à fundo e verificou, dentre os entrevistados, por nível de cargos, qual percentual de empregados já havia sofrido algum tipo de assédio, chegando aos seguintes dados: executivos superiores (35%); executivos intermediários ou supervisores (27%); nível administrativo (27%); e dos trabalhadores ou operários (32%).

A verificação de que os executivos superiores foram os que mais se autodeclararam assediados conecta-se a um fato trazido por Gaulejac (2007, p. 116) quando o autor refere a história de uma empresa petroleira que, há alguns anos, estabeleceu seus sistemas informatizados e sugeriu que todos os gerentes deveriam ter estações de trabalho em casa, o que “suscitou numerosas reticências por parte dos gerentes, que tinham a sensação de perder a liberdade de gerir eles próprios seu tempo”. Diante das negativas, o estratagema adotado pela empresa para que a casa de cada um dos gerentes contasse com a disponibilidade de um computador foi: “No Natal, ela deu de presente ao conjunto de seus gestores um computador doméstico,

que permitiria particularmente que as crianças brincassem com ele. “Presente” sutil” que acabou por garantir a aceitação da máquina, que acabaria por ser utilizada “com fins profissionais”.

A situação narrada acima, de manobra para a inserção de computadores nas casas dos gestores no início da informatização, para que estes pudessem estar sempre conectados, hoje é realidade posta por intermédio de celulares nas mãos de todos. Os gestores deixaram de possuir o que aqueles da narração temiam perder: a liberdade de gerir seu próprio tempo.

Na introdução do livro *Assédio Moral no Trabalho*, de Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. XIII-XIV), o assédio foi por eles denominado como sendo uma das facetas da violência no mundo do trabalho²⁸. Os autores citam a Lei de Parkinson, publicada em 1955 por Cyril Northcote Parkinson, que trata de utilização e desperdício do tempo. Dessa lei, destacam a seguinte referência: “os livros de administração devem ser lidos como ficção, pois qualquer pessoa que tenha o mínimo de intimidade com o universo organizacional conhece algumas verdades axiomáticas jamais tratadas nos graves compêndios da área”.

Essa proposição traz em si um alerta aos pesquisadores, pois se o que está nos livros de administração e gestão é o axioma de uma ficção, se comparado à realidade corporativa por todos conhecida, há que se compreender a origem das falas ficcionais inscritas na escrita de tais livros e, antes disso, a motivação para tal redação quimérica.

Gaulejac (2007, p. 119) dá a esse fenômeno o nome de “adesão a um universo paradoxal”, em que a “busca do lucro é acoplada a um ideal” sedimentado no trabalho, o qual é visto como o “lugar da realização de si mesmo”. Para atender ao prescrito pela gestão gerencialista deve-se trazer a vontade da pessoa ao primeiro plano, em contraponto às noções de dever, preferindo “a adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância”, num discurso que substitui o ‘vigiar e punir’ pelo ‘compartilhar responsabilidades e dividir os lucros’.

²⁸ O termo “facetas da violência” é utilizado por Freitas, Heloani e Barreto (2008) no livro *Assédio Moral no Trabalho*, quando os autores asseveram na introdução: “O tema central deste livro – o assédio moral – é uma das facetas desta violência denunciada no mundo do trabalho” quando se referem à preocupação demonstrada pela Organização Mundial do Trabalho ao ter voltado especial atenção ao tema da crescente violência no ambiente de trabalho. “Compreendendo-o como uma das facetas de um fenômeno mais amplo, isto é, a violência genérica” (Freitas, Heloani e Barreto, 2008, p. 52).

E, nessa conjuntura do novo normal, acaba por ser possível identificar algumas ramificações para a compreensão em relação à temática do assédio, tais como: os contextos de violência, o indivíduo na condição de vítima; os aspectos social, econômico e cultural em que o assédio está contido e as circunstâncias empresariais nas quais o assédio ocorre. A partir disso é plausível afirmar que o assédio moral não pode, ao menos não com efetividade, ser observado unicamente pela vertente tradicional, isto é, do foco fechado sobre agressor e a vítima, ou assediador e assediado. Tanto quanto não pode ser observado de forma restrita, igualmente não será resolvido entre indivíduos, ou no âmbito particular de ‘uma’ empresa ou de ‘uma’ instituição pública, como se essa fosse uma mônada, desconexa e impenetrável pelos males universais, capaz de encerrar em si todas as ações e resoluções que a afetam. As possibilidades de abordagem são múltiplas, e grande parte delas será tratada neste escrito.

2.2.1 Ambiente laboral, imposições e disputas

A título de referência inicial quanto à instrumentalização do gerencialismo e da gestão, com foco em determinados propósitos, Vincent de Gaulejac (2007, p. 31) esclarece a segmentação ao referir o gerencialismo como “tecnologia de poder, entre o capital e o trabalho, cuja finalidade é obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas” e a gestão como “ideologia que legitima uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade”. Nesse contexto, “o gerencialismo é uma “escola” genuinamente norte-americana, embebida na tradição positivista e industrial daquele país” (Bendassolli, 2007, p. 21), ao passo que o ser humano trabalhador é posicionado na condição de ferramenta útil, manobrada dentro de relações de poder, para a obtenção de uma finalidade, afinal, “sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz atividades humanas em indicadores de desempenho, e esse desempenho em custos e benefícios” (Gaulejac, 2007, p. 40).

A finalidade, parece evidente, trata do êxito econômico, apoiado em uma lógica de “supervalorização dos resultados em detrimento dos processos [...] que empurram para a fragilização dos vínculos e promovem a cisão do coletivo, instalando o isolamento” (Soboll, 2008, p. 15). O isolamento dos trabalhadores fomenta a dissolução dos coletivos, em razão do que a pesquisadora elabora uma pergunta,

nada retórica: “Até quando vamos nos iludir de que esses são problemas de caráter individual e subjetivo e não situações sociais e coletivas da realidade em que todos vivemos?”.

É na condição de ferramenta (instrumento, objeto, aparelho, apetrecho, acessório, máquina, aparato...) que o ser humano está inserido no contexto global do trabalho, sendo o empregado²⁹, para fins legais, aquela pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário, enquanto, para fins reais, trabalhador é todo aquele que, mesmo em condições precárias e de forma independente e sem um empregador, em uma conjuntura de *uberização* e *plataformização* do trabalho³⁰, entrega sua capacidade física ou intelectual, seja na produção de algo ou na prestação de um serviço, com a finalidade de obtenção de um pagamento ou contraprestação³¹.

Quanto à contratualidade, Gosdal (2017, p. 24) afirma que “o contrato de trabalho está ligado à relação de emprego”, logo, “não temos apenas um contrato, mas também uma relação na qual se exerce poder”. Pautada na visão weberiana sobre o poder³², a autora sustenta que o contrato “não é apenas jurídico, é coletivo e social. E onde há poder, há possibilidade de abuso de direito”.

Em razão da análise cotidiana de diversos casos no TRT/PR, a autora afirma que “há um enxugamento do quadro de pessoal das empresas, além de deslocamento de atividades para fora da empresa, com as diversas terceirizações e outras formas de subcontratações” (Gosdal, 2017, p. 25-26), em razão das quais ocorre a diminuição do número de trabalhadores, o aumento da pressão pelas entregas de trabalho cada vez mais volumosas e a ampliação das jornadas extraordinárias, nem sempre

²⁹ Art. 3º, CLT (Decreto-Lei nº 5.452/1943).

³⁰ Vide Abílio, Amorim e Grohmann (2021, p. 26-28): “Entendemos a *uberização* como um novo tipo de gestão e controle da força de trabalho com a consolidação do trabalho sob demanda, e a *plataformização* como dependência de plataformas digitais para executar atividades de trabalho [...] o desafio também reside na compreensão de uma tendência que precede e ultrapassa as plataformas digitais, relacionada ao elemento central da *uberização*, qual seja, a consolidação e gerenciamento de multidões de trabalhadores como trabalhadores *just-in-time*.”

³¹ “Por burguesia entende-se a classe dos capitalistas modernos, proprietários dos meios de produção social e empregadores de trabalho assalariado. Por proletariado, a classe dos trabalhadores assalariados modernos, os quais, não tendo meios próprios de produção, estão reduzidos a vender a sua força de trabalho para poderem viver. [Nota de Engels à edição inglesa de 1888]” (Marx e Engels, 2015, p. 62)

³² “Entende-se por poder a oportunidade existente dentro de uma relação social que permite a alguém impor a própria vontade mesmo contra a resistência e independentemente da base na qual essa oportunidade se fundamenta. [...] O conceito de poder é sociologicamente amorfo. Todas as qualidades concebíveis de uma pessoa e toda combinação concebível de circunstâncias podem pôr alguém numa situação na qual possa exigir obediência à sua vontade.” (Weber, 2002, p. 97)

remuneradas de forma correta. Esses fatores, além de guardarem irregularidades em si, são “desencadeadores de estresse no trabalho e de potenciais práticas de assédio moral, especialmente o organizacional”.

Além do já exposto, Perissé (2017, p. 78) traz também relatos sobre o “processo contínuo de intensificação da produção” o qual acaba por exigir dos trabalhadores um ritmo excruciante pela lógica do “fazer mais com menos, suportada por redução de custos e enxugamento de pessoal”. O autor, cujo ambiente de análise foi outra grande empresa brasileira, a Petrobrás, estuda a gestão contemporânea e seus “processos motivacionais de linha *behaviorista* à base do estímulo-resposta, condicionando prêmios, bônus e ganhos monetários a empregados que se destacam e sobressaem aos colegas”, em uma lógica de competição e fragmentação, sob cujo jugo se estabelece um ambiente laboral de disputas e de reprodução de relações de força³³ entre os indivíduos, cujas repercussões “desestruturam os laços sociais e reduzem as solidariedades”.

Um ambiente laboral repleto de imposições e de disputas entre os indivíduos é propício para a instalação dos assédios e, para abordar o uso da competição e das disputas, aproveite-se o texto de Voltaire (2009, p. 107) que, em 1763, falava sobre a tolerância: “Quanto menos dogmas, menos disputas; e quanto menos disputas, menos infelices; se isso não é verdade, então o errado sou eu”.

Contudo, na passagem para o século XXI, houve uma atualização deveras rápida na forma de ver o mundo e, no mundo, ver o outro, o que em muito se relaciona com as noções de fragmentação e desestruturação. Tal como foi descrito por Byung-Chul Han (2024, p. 12-13): “O paradigma imunológico não se coaduna com o processo de globalização”. Esse critério imunológico seria a realidade social como era conhecida, um mundo marcado por uma topologia cognoscível, “marcado por barreiras, passagens e soleiras, por cercas, trincheiras e muros” que impediam o “processo de intercâmbio”, como dispositivos imunológicos que ultrapassaram o espectro biológico e foram inscritos nas pessoas, no âmbito social, com impulsos de defesa, os quais buscam afastar aquilo que é identificado como estranho, mesmo que

³³ “Numa formação social determinada, o sistema das AP, na medida em que é submetido ao efeito de dominação da AP dominante, tende a reproduzir, nas classes dominantes como nas ‘Classes dominadas; o desconhecimento da verdade objetiva da cultura legítima como arbitrário cultural dominante, cuja reprodução contribui à reprodução das relações de força.” (Bourdieu e Passeron, 1992, p. 43) – observe-se que AP, no texto, significa Ações Pedagógicas, visto que o excerto foi retirado do capítulo “Da autoridade pedagógica”, contudo, a conceituação é aplicável à “formação social” de que se fala.

o estranho não tenha um propósito hostil ou não represente, de fato, um perigo. A alteridade do outro, por si só, no modelo imunológico, gerava a repulsão, uma necessidade de profilaxia.

A mesma lógica pode ser embasada nos estudos de Stuart Hall (1999) acerca dos deslocamentos das estruturas e processos centrais das sociedades modernas tardias, dos quais faz parte a crise de identidade, deixando fragmentado o indivíduo moderno, no apagar das luzes do milênio passado, quando o autor (Hall, 1999, p. 47) afirmou: “No mundo moderno, as culturas nacionais em que nascemos se constituem em uma das principais fontes de identidade cultural”. Ademais, o sociólogo britânico-jamaicano esclarece que “Essas identidades não estão literalmente impressas em nossos genes. Entretanto, nós efetivamente pensamos nelas como se fossem parte de nossa natureza essencial”.

No processo de globalização há o esmaecimento do imunológico, as barreiras se dissolvem, as culturas se fundem, as informações estão em todos os locais e chegam com velocidade desde qualquer ponto da Terra. A oposição, o negativo, é substituído por uma noção de “desaparecimento da alteridade [...] numa época pobre de negatividades” (Han, 2024, p. 14-17), que se infla de violências positivas oriundas “do sistema de informação, dos sistemas de comunicação, do sistema de produção”, com mecanismos de defesa figurados. Afastada a percepção imunológica, que refutava por uma quantidade mínima de argumento, ou seja, pelo fato de ser *alter*. Uma vez instalada a percepção não-imunológica, com um “excesso de igual e um exagero de positividade”, o século XXI avança para repulsões desencadeadas apenas por quantidades máximas, pelas saturações “a violência da positividade que resulta da superprodução, superdesempenho, ou supercomunicação”, sendo que essa rejeição pelo excesso de positividade “não apresenta nenhuma defesa imunológica”, nenhuma rejeição direta, pois seus efeitos deletérios são “manifestações de uma violência neuronal, que não é viral, uma vez que não podem ser reduzidas à negatividade imunológica”.

A obrigatoriedade do positivo impele a somente “evocar um problema a partir do momento em que podemos resolvê-lo” (Gaulejac, 2007, p. 78). No entusiasmo da afirmação “aqui não há problemas, há apenas soluções”, toda a ideia que não “permitir contribuir com a eficiência do sistema” será tida como inútil e refutada. Em razão disso, cria-se um contexto dificultador de “um pensamento crítico, salvo se a crítica for construtiva”, ao passo que a liberdade dos pensamentos e das palavras são

vinculados à “condição de que essa liberdade sirva para melhorar os desempenhos”. Em razão disso, aquele empregado que expõe um problema sem, contudo, entregar também uma solução, “é percebido como alguém que perturba, um ser negativo, ou até um contestador, que é melhor eliminar” e, como será visto quando for abordado o perfil das vítimas, a postura de ‘não positividade a qualquer custo’ é nascedouro de assédios por parte de gestores que desejam apenas soluções e concordâncias.

No ambiente laboral, todos os excessos, os quais não geram rejeições diretas, mas apenas por saturação, fomentam ambientes onde apenas a positividade é enaltecida, ao passo que a negatividade é aplacada. A compreensão da aceitação das metas, dos direcionamentos e das soluções mirabolantes como atos positivos, opera em contraponto ao apontamento de negatividade para fomentar a ponderação, para o questionamento e o diagnóstico de possíveis problemas ou entraves.

Trata-se de caminho inverso àquele indicado por Nietzsche (2005, p. 37), quando o filósofo afirmou:

Convém ser rico em oposições, pois só a esse preço se é *fecundo*; para conservar-se jovem é preciso que a alma não descanse, que a alma não peça paz. Não há nada que tenha chegado a ser tão estranho para nós que aquilo que outrora era objeto dos desejos, “a paz da alma” que os *cristãos* desejavam; nada é menos objeto de nossa vontade que o gado moral e a felicidade gorda da consciência tranquila. Quando se renuncia à guerra, se renuncia à *grande vida*...

Em uma sociedade laboral em que apenas a motivação e a positividade são premiadas, o único caminho para a identificação dos erros ocorridos em decorrência das escolhas realizadas pelos detentores dos capitais simbólicos de poder, é a saturação. Todavia, o trajeto até a saturação deixa ao longo do percurso os rastros das escolhas empresariais e gestionárias, não raro, com o uso do assédio moral e da exaustão para a obtenção do resultado, “aquela violência neuronal que leva ao infarto psíquico [...] um *terror da imanência*” (Han, 2024, p. 19), todos justificados pela necessidade de um mundo de negócios, orientado à conquista dos objetivos e ao sucesso, em uma acepção não subjetiva, mas de êxito quanto ao previamente determinado.

Nesse ambiente, registrar riscos, negar-se a fazer entregas não sustentáveis ou a chegar às metas a qualquer custo, dentre outros tantos atos de preocupação e cuidado, acabam sendo vistos como fraqueza e com desdém, por um padrão de gestão que colocou seu foco no ‘yes, we can’ corporativo, independente do ‘como’.

O que, mais uma vez, faz lembrar Nietzsche (2005a, p. 43-44) quando o filósofo avalia os binômios “Bem e Mal” – “Bom e Mau”, ao pensar sobre as origens sociais do pensamento e da moral, na busca do segredo da fabricação das ideias da terra: “De todos os cantos e recantos sai um sussurro, um murmúrio prudente, soturno, abafado. Tenho a impressão de que mentem [...]. A fraqueza deve ser, a golpes de mentira, transformada em mérito, disso não tenho nenhuma dúvida”.

Essa disputa entre o bem e o mal e entre o bom e o mau, dentro do contexto laborativo, modifica o caráter das coisas, levando gestores à condição de assediadores por metas e colegas à condição de combatentes pela melhor posição. Ultrapassam-se as regras de boa convivência e o desrespeito torna-se ferramenta útil.

Tal como apresentado por Rousseau, em seu discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens (2009, p. 22): “Desejaria viver e morrer livre, isto é, submetido de tal maneira às leis que nem eu nem ninguém pudesse sacudir esse honroso jugo”. Além disso, o filósofo afirmou que “desejaria que ninguém do Estado pudesse considerar-se acima da lei [...] se nele houver um único homem não-submetido à lei, todos os outros estarão necessariamente à mercê deste”.

Não falava ele das relações laborais nem das questões hierárquicas vinculadas à gestão, todavia, atribuiu (Rousseau, 2009, p. 107-111) ao “estabelecimento da lei e do direito” o primeiro termo do “progresso da desigualdade”, o qual teria como último termo a “mudança do poder legítimo em poder arbitrário”, em razão do que o despotismo poder-se-ia estabelecer sobre “as leis e o povo”, instante a partir no qual “a mais cega obediência é a única virtude que resta aos escravos”.

Quando um ambiente laboral está permeado por assédios, em uma convivência estabelecida entre aqueles que se compreendem acima das regras e livres para assediar e aqueles que são submetidos a um ambiente assedioso e só fazem aceitar, pode-se identificar um modo de agir, generalizado, que fica caracterizado por uma “violência institucionalizada [...] exigência de dedicação total e de obediência integral, sob ameaça de fracassos, sanções, humilhações e exclusões” (Soboll, 2017, p. 15) sob a lógica do “discurso gerencialista” que visa defender que tais práticas decorrem, ou se justificam “na tentativa de alavancar a produtividade”.

Essas escolhas questionáveis da gestão foram chamadas por Bendassolli (2007, p. 18-25) de “a gestão do mal-estar em terra de empresa” e o autor esclarece algumas estratégias utilizadas. A primeira seria fazer com o que os discursos atinjam as pessoas menos no seu “superego” e mais em seu “id”, ou seja, discursos que

impulsionam o prazer imediato e não se percam nas responsabilidades e no zelo a lei, incitando o ganho imediato e o sucesso fácil. A segunda ferramenta é a mobilização do que é chamado (em psicanálise) de “eu ideal”, o que a pessoa precisa (ou é induzido a precisar) para sentir-se completo e realizado e, caso não obtenha, estará fadado ao fracasso³⁴ e à angústia, se sentirá vazio. A terceira estratégia, de acordo com Bendassolli, é a constância do manejo do “paradoxo: da autonomia *versus* dependência”, de incutir nos trabalhadores a crença na ilusão de que “os objetivos da organização eram os mesmos que os seus”.

Tais estratégias visam, em um ambiente cuja engrenagem é o capital, a tornar produtivo o ser humano em um contexto de “rentabilidade ou a morte” (Gaulejac, 2007, p. 32), determinado por uma gestão que “obedece a uma lógica de obsolescência” que, em um mundo sob pressão, “arrasta cada pessoa em uma busca de sentido e reconhecimento jamais satisfeita, como uma competição sem limites, que gera um sentimento de assédio generalizado” para o impulsionamento da cultura³⁵ de um ambiente de alto desempenho e eficiência³⁶ no qual “o esgotamento profissional, o estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam”, na inversa proporção da almejada “produtividade lenta” descrita por Call Newport (2025) ou da tranquilidade da alma, em que Sêneca (2009, p. 54) prescrevia que “primeiro, devemos examinar a nós mesmos; em seguida os negócios que vamos empreender; por fim, aqueles pelos quais e com os quais iremos trabalhar [...] pois, muitas vezes, parece que podemos suportar mais do que realmente podemos”.

Com efeito, não se deseja, por saber impossível, observar as relações sociais pelos olhos de Hitlodeu, que desembarcou em uma porção de terra, em formato de lua crescente, socialmente justa, em que viu relações nas quais o trabalho era eleito pelo trabalhador, onde “além da agricultura, que todos conhecem [...], cada um aprende o ofício que lhe agrada e que será o seu” e que não lhe exaure os dias, pois lá “o dia solar é dividido em vinte e quatro horas de igual duração, seis das quais consagradas ao trabalho: três antes do meio-dia, seguidas de duas horas de repouso,

³⁴ “O conflito capital/trabalho permanece, mas está dissimulado por uma perspectiva individualista, que atribui ao trabalhador o seu sucesso ou insucesso.” (Gosdal, 2017, p. 25)

³⁵ “Numa formação social determinada, a cultura legítima, isto é, a cultura dotada da legitimidade dominante, não é outra coisa que o arbitrário cultural dominante, na medida em que ele é desconhecido. em sua verdade objetiva de arbitrário cultural e de arbitrário cultural dominante”. (Bourdieu e Passeron, 1992, p.36)

³⁶ “[...] parte destas práticas se revestem de um caráter de normalidade, uma normalidade associada à noção de modernidade e eficiência, não à percepção como violência, tal qual ocorre com a fixação de metas e a realização de avaliações de desempenho.” (Gosdal, 2017, p. 26)

e mais três terminadas com a refeição da noite”, pois se por esses olhos se buscasse ver a realidade, isso apenas ocorreria caso se estivesse na ilha *De optimo reipublicae statu deque nova insula Utopia*³⁷ (Morus, 2009, p. 67-77).

Ademais, a atuação das gestões é legítima e necessária para a organização do ambiente de trabalho e a produção, bem como para garantir a rentabilidade e não se está a afirmar que seja ela um mal estabelecido. O problema está, contudo, no abuso e na contaminação pelo que foi nomeado por Gaulejac (2007, p. 32) como “realismo gestor” capaz de afastar a harmonia e o interesse no bem, tal como ocorre quando “a sociedade se torna um vasto mercado, no qual cada indivíduo está comprometido em uma luta para encontrar um lugar e conservá-lo”, numa generalizada disputa entre os agentes pela dominação e conservação dos campos³⁸.

É inegável que o poder de fiscalização e de controle é parcela natural das obrigações do empregador, bem como a subordinação é indispensável ao vínculo empregatício, assim sendo, “a determinação do conteúdo concreto material da atividade do trabalhador decorre das escolhas, ordens e instruções do empregador” (Gosdal, 2017, p. 24).

Entretanto, quanto à “lógica de gestão da contemporaneidade”, Perissé (2017, p. 77) manifesta que certas definições e ações no ambiente de trabalho “embora se coloque formalmente contra qualquer violação aos direitos humanos [...] não raro estimula comportamentos de guerra, fomenta o individualismo, exerce pesadas pressões e muitas vezes leva o sujeito à exaustão ou a conflitos severos”, o que pode ocorrer em todas as relações laborais, em todas as direções.

Nesse contexto, as ciências da gestão, enquanto suporte ao gerencialismo “legitimam um pensamento objetivista, utilitarista³⁹, funcionalista⁴⁰ e positivista [...]

³⁷ Obra editada em latim, em 1516, escrita por Tomás Morus, em que o autor descreve um Estado imaginário sem propriedade privada nem dinheiro, preocupado com a felicidade coletiva e a organização da produção. Morus cunhou a palavra Utopia (*Utopos*) – o não-lugar, o lugar de nenhum lugar, em lugar nenhum.

³⁸ “Compreender a gênese social de um campo e apreender aquilo que faz a necessidade específica da crença que o sustenta, do jogo de linguagem que nele se joga, das coisas materiais e simbólicas em jogo que nele se geram, é explicar, *tornar necessário*, subtrair ao absurdo do arbitrário e do não motivado os atos dos produtores e as obras por eles produzidas e não, como geralmente se julga, reduzir ou destruir. (*grifo no original*)” (Bourdieu, 2022, p.68).

³⁹ “[...] tudo aquilo que não for útil é considerado como não tendo sentido. O único critério reconhecido como dando sentido é o critério da utilidade. A questão não é mais, então, produzir conhecimento em função de critérios de verdade, mas segundo critérios de eficiência e de rentabilidade dos objetivos fixados pelo sistema. (Gaulejac, 2007, p. 78).

⁴⁰ “O funcionalismo é uma teoria que tende a ligar os fenômenos sociais às funções que eles garantem. [...] Aplicada à gestão, a teoria funcionalista, assim como as abordagens comportamentalistas para o

uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa [...] sua instrumentalização” (Gaulejac, 2007, p. 41), um recurso a ser gerenciado, na lógica adotada em muitos estabelecimentos, de que a área de pessoas recebe a nomenclatura ‘recursos humanos’⁴¹, fruto da escola gerencialista.

Em face dessa estrutura, as exigências de desempenho e produtividade, até então justificáveis e vinculadas ao poder diretivo, “deixam de ser legítimas quando permeadas de condutas abusivas e que atentam contra a dignidade humana” (Soboll, 2008, p. 22), em outras palavras, ocorre quando as entregas são colocadas acima da dignidade e a ampliação das cobranças avança em progressão geométrica. Acaba por ocorrer uma conformação que desencadeia o que a autora chama de “darwinismo organizacional” em que sucumbem “os menos resistentes, ou – na linguagem organizacional – os menos “resilientes” [...] a exclusão dos menos adaptáveis às exigências da empresa”. Tais estratégias podem tanto ser utilizadas como técnicas de gestão quanto abranger outro contexto, o assédio organizacional, cuja abordagem ocorrerá em ponto específico, mais adiante no presente estudo.

2.2.2 Contexto social, econômico e cultural

Retornando ao axioma da ficção (nos livros de administração e gestão), e ao interesse na apreensão das razões para tanto, Bendassolli (2007, p. 14-15) esclarece a formação das bases da sociedade de gestão. O autor remonta à antiga classe média e seus pequenos agricultores e homens de negócio, em um período em que cada pessoa era proprietária de seus meios de subsistência, seja a partir de uma porção de terra ou de uma pequena empresa. De acordo com o autor, foi esse espectro de uma sociedade empresária que impulsionou o mito e as aspirações da classe média norte-americana, com a figura de uma sociedade de homens livres, competindo entre si com regras meritocráticas, que zelariam pelo trabalho árduo e contínuo. A consequência dessa promessa, conforme o autor, foi a reestruturação econômica para

indivíduo, considera a organização como um dado, um sistema, uma entidade que tem um funcionamento “normal”, cuja finalidade é garantir sua reprodução.” (Gaulejac, 2007, p.74)

⁴¹ “A partir do momento em que a lógica financeira assume o comando sobre a lógica de produção, as relações de poder se modificam. [...] A gestão do pessoal e das relações sociais é substituída pela gestão dos recursos humanos. Os efetivos são considerados como um custo que convém reduzir de todos os modos, uma “variável de ajustamento”, que é preciso flexibilizar ao máximo, a fim de se adaptar às “exigências do mercado”. Adaptabilidade, flexibilidade, reatividade tornam-se palavras de ordem de um “bom” gerenciamento de recursos humanos”. (Gaulejac, 2007, p. 45).

uma sociedade de empresa, no seio da qual os antigos proprietários acabaram por perder suas posses e passaram a ser empregados de alguma corporação, pois eram elas que cresciam em conjunto com a tecnologia. Ao antigo homem de negócios (agricultor, pequeno empresário) restou o veto à liberdade produtiva e o vínculo assalariado, em substituição ao espírito empreendedor, afinal, “A história de toda a sociedade até hoje tem sido a história da luta de classes” (Marx e Engels, 2015, p. 62).

O sonho de empreender deu espaço ao sonho de encontrar uma posição de trabalho e, sendo bem sucedido, uma posição de gestão, como foi definido por Bendassolli (2007, p. 14-15): “uma nova elite de gestores [...] devotados à grande empresa [...] A empresa, e suas necessidades, começam a ditar as prioridades, os valores e as ideias da nova subjetividade da classe média”. A sociedade de gestão, cresceu “no decorrer do último século, nomeadamente, nos últimos cinquenta anos, veio sendo incrementada ideologicamente a partir das inumeráveis engenharias gestionárias encapsuladas nas teorias, ondas e modismos gerenciais”. Trata-se de garantir o crescimento e abarcamento do mercado pela utilização da “dupla raiz”, ou seja, “na dependência econômica dos indivíduos e, mais revelador, em sua dependência psíquica e social (empresa: lugar de pertencimento e espaço de convívio)”.

Aí está o fundamento do axioma da ficção, uma fábula moderna. Planos de fundo, promessas de sucesso, palavras bonitas inseridas em um discurso da insignificância, como a impalpabilidade do “*Le parler creux sans peine*”⁴², de Didier Noyé, reproduzido em Gaulejac (2007, 93-94), e as exaltações do ‘aja como dono’ ou ‘somos uma família’, que vão na mesma linha das tantas expressões apropriadas da língua inglesa para a cartilha corporativa, onde também estão grafados os vocábulos, quase obrigatórios: colaborador e time. A ideia de colaborar é espontânea e desprendida, o trabalho seria então horizontal e igualitário, enquanto, de fato, o trabalhador, “o proletariado, a classe dos operários modernos, [...] só vivem enquanto encontram trabalho e só encontram trabalho enquanto o seu trabalho aumenta o capital” (Marx e Engels, 2015, p. 70).

As elaborações quanto a perda de espaços empresariais pessoais e a inserção nas companhias, na condição de pessoas que alcançaram uma posição de trabalho,

⁴² Discurso Vazio sem Esforço.

levam à concepção do quanto as pessoas trabalhadoras passaram a possuir, mais que vínculos empregatícios, vínculos humanos com suas respectivas empresas. Todavia, a sociedade empresária é calcada no espaço econômico, com reflexos para os domínios social⁴³ e cultural, os quais acabam por ter vínculo com a empresa, a exemplo do costume de, em ambientes sociais, apresentar-se com a frase: sou beltrano, formação, local de trabalho / Sou João, administrador de empresas e gerente na loja de Tal Nome.

Sobre isso, Guarany (2019, p. 14) assevera ser o trabalho entendido pelas pessoas “como uma categoria ontológica que nos faz sermos homens e mulheres que tem a capacidade de dar norte, rumo à nossa vida” ao que a autora traz um contraponto, pois “a despeito do trabalho ser ontológico do ser social, na contemporaneidade ele tem sido fonte de adoecimento e sofrimento”.

É sabido que o movimento acima descrito (empreender *versus* encontrar uma posição de trabalho) não foi o último. Novas ondas de alteração dos formatos de labor e estruturação social ocorrerem e seguem a ocorrerem. Antes de nelas adentrar, **retoma-se a** Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 01-09), pois os autores procederam uma análise, a contar do contexto da Primeira Guerra Mundial, em que percorreram as mudanças ocorridas na sociedade e, conseqüentemente, nas relações empregatícias, levando à vulnerabilização dos trabalhadores em um cenário de globalização.

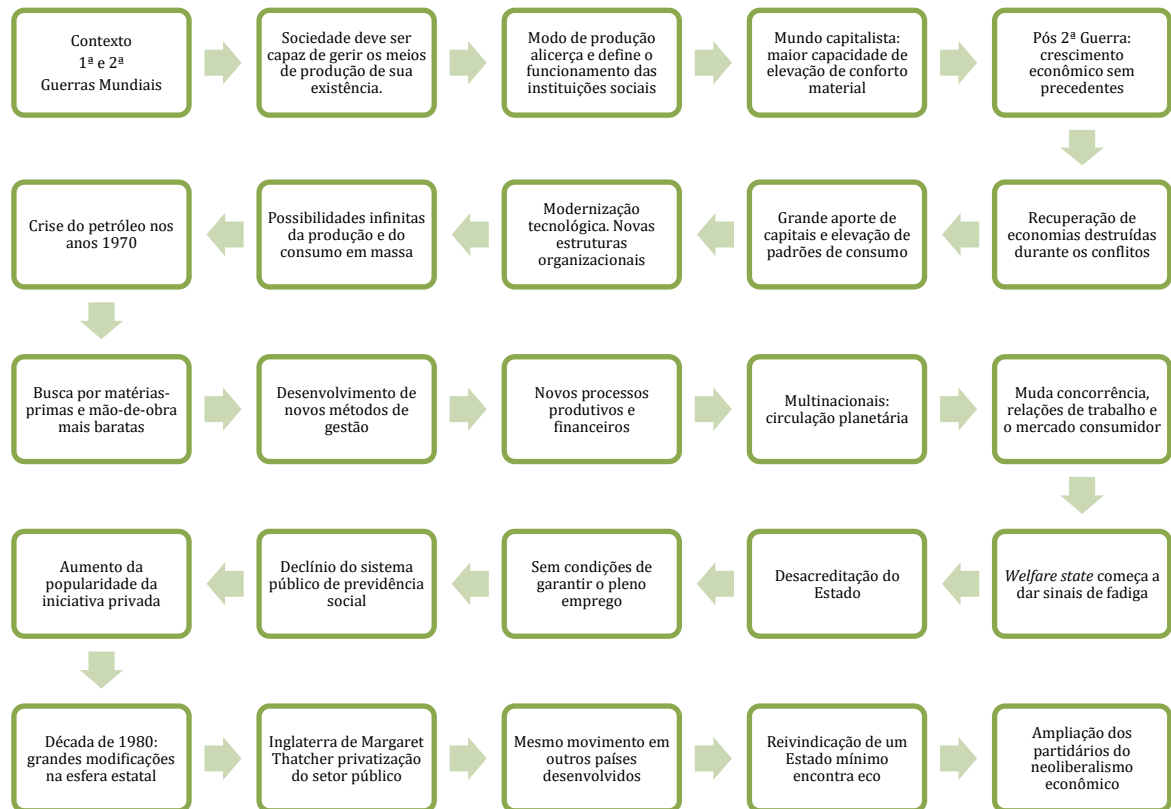
Sem o intuito de tratar a história à grosso modo⁴⁴ na linha dos “evolucionismos”, mas com o intuito de privilegiar a análise tecida por Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 01-09), foram elaborados, a partir do da análise dos autores, três fluxos, ou esquemas, divididos pelas épocas, as quais esta dissertação arriscou-se a classificar como (1) Contexto Primeira e Segunda Guerras Mundiais; (2) Ruptura e modernidade; (3) Modelo informacional global.

O quadro a seguir parte do contexto entre Guerras, de uma sociedade em reconstrução, com diversas oportunidades, chegando aos primeiros movimentos de desacreditação do Estado e privatizações.

⁴³ “No setor comercial, definitivamente tem sentido apenas aquilo que é rentável. O imaginário social é dominado pela lógica capitalista.” (Gaulejac, 2007, p. 79)

⁴⁴ Observadas as críticas tecidas por Luciano Oliveira (2003, p. 10-13) quanto às incursões históricas que vão dos egípcios à Constituição de 1988, em apenas dois parágrafos, com a sempre presente referência ao Código de Hamurábi.

Quadro 3 – Contexto Primeira e Segunda Guerras Mundiais



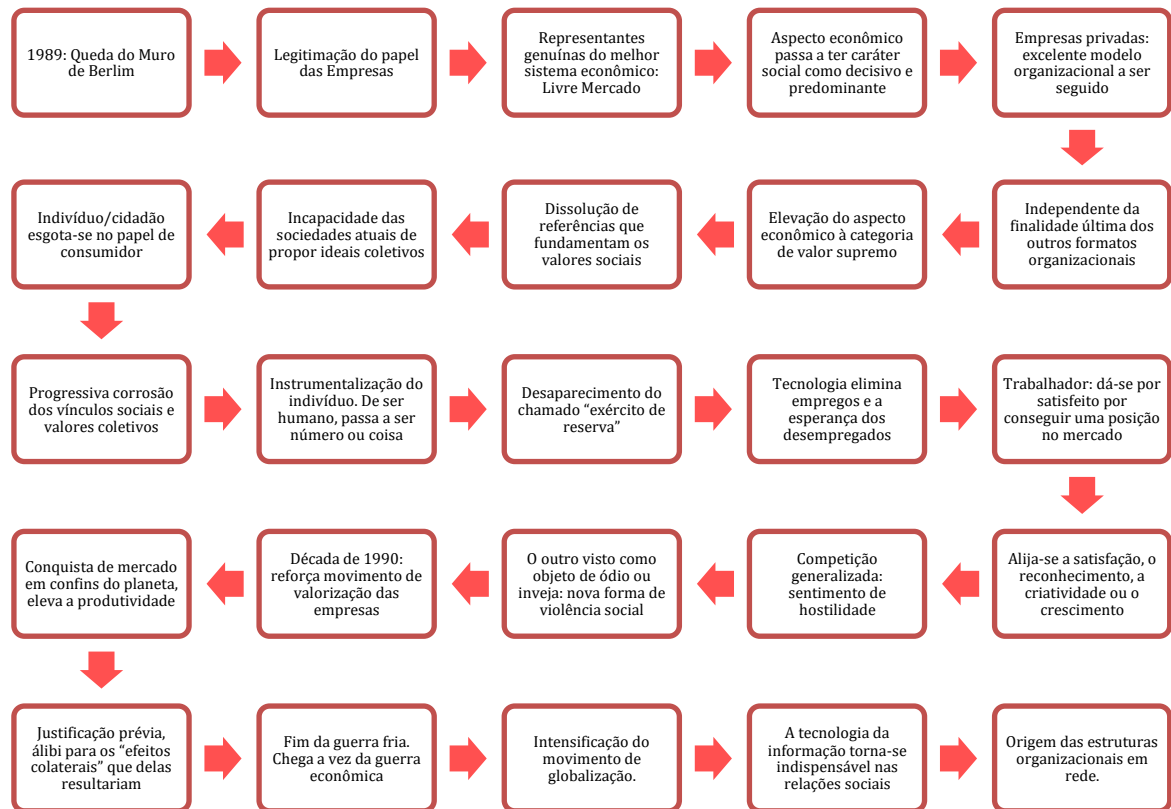
Fonte: Autoria própria (2025) a partir de Freitas, Heloani e Barreto (2008).

O quadro seguinte inicia sua análise no ano de 1989, com a queda do Muro de Berlim, que marca o início da modernidade e, em um ambiente econômico e político neoliberal, passa a legitimar de forma tenaz o papel das empresas na economia.

As empresas privadas assumem o protagonismo e passam a ser vistas como modelo organizacional a ser seguido, mesmo pelo Estado, em detrimento de suas diversidades no que tange à finalidade e formatos organizacionais. Os ideais coletivos se enfraquecem e o cidadão esgota-se no papel de consumir, frente a elevação do ideal econômico.

Inicia-se um processo de instrumentação do indivíduo, a tecnologia elimina empregos, os exércitos de reserva se esvaem ao passo que os trabalhadores perdem sua mobilidade com a redução de oportunidades de alocação. À vista disso, o outro passa a ser visto como competidor e o sentimento de hostilidade implanta-se nas empresas. O fim da guerra fria traz o início da guerra econômica e o foco passa a estar na produtividade, impulsionada pela globalização e pelas estruturas organizacionais em rede.

Quadro 4 – Ruptura e modernidade



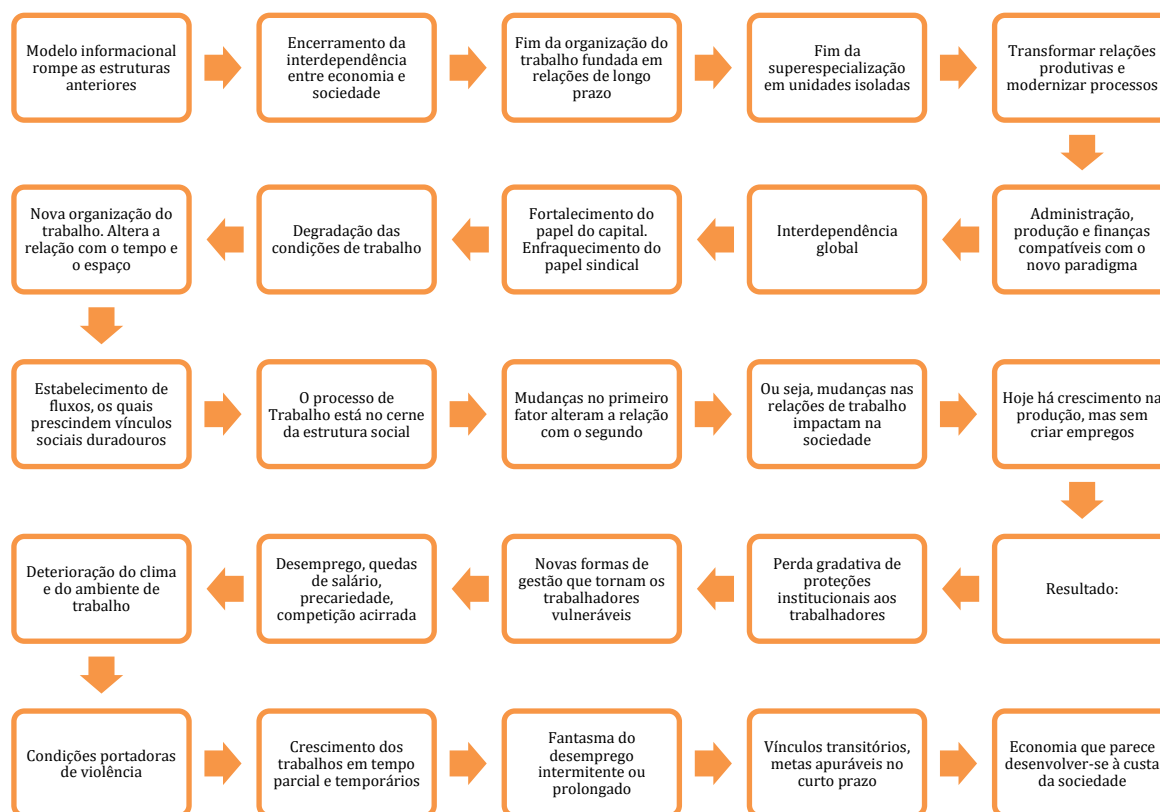
Fonte: Autoria própria (2025) a partir de Freitas, Heloani e Barreto (2008).

O último quadro apresenta o modelo atual, informacional e global. Com o fim da interdependência entre a economia e a sociedade, esgotam-se os modelos de relações de trabalho fundadas no longo prazo e continuidade de carreira dentro de uma única empresa. As relações passam a ser, obrigatoriamente, produtivas e impulsionadoras de finanças compatíveis como o novo paradigma de mercado.

Há o despregamento do que antes era local e passa a existir a interdependência global, com uma nova relação da organização do trabalho em face do tempo e do espaço. Fortalece-se o capital, degradam-se as condições de trabalho e, com isso, toda a estrutura social.

Passa a ocorrer uma perda gradativa, apesar de acelerada, das proteções ao trabalhador, surgem novos modelos de contratação e prestação de serviços, novas formas de gestão, com contornos de violência, tornam os trabalhadores cada vez mais vulneráveis, com condições precárias de relação trabalhista e queda nos salários, sob o medo gerado pelo fantasma do desemprego, em uma economia que se desenvolve à custa da sociedade.

Quadro 5 – Modelo informacional global



Fonte: Autoria própria (2025) a partir de Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Percorrido o caminho dos três esquemas acima, chega-se à conclusão contida no último quadro⁴⁵, ou seja, uma economia que se desenvolve à custa da sociedade e de olhos fechados para o movimento de coisificação das pessoas, movimento este ampliado à custa da alteração das culturas e das práticas sociais.

Ao falar sobre o fenômeno da globalização, Giddens (1991, p. 60) traz o questionamento: “Mas o que é exatamente a globalização e como pode ser melhor conceituado o fenômeno?”. Ao que o sociólogo britânico responde com a seguinte definição: “A globalização [...] como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa”, tratando de um deslocamento da vida social, antes definida e ordenada pelo espaço tempo, e que passa a ter suas relações e formas ‘alongadas’ (definição dada pelo

⁴⁵ Freitas, Heloani e Barreto, 2008, p. 09: “A perda de sentido, a perversão dos valores sociais, a comunicação ou as exigências paradoxais, a dissolução do coletivo, a transformação do ser humano em “coisa”, bem como a pressão imposta por uma competição sem limites, a ameaça permanente da exclusão e a perda de confiança generalizada são sintomas de uma economia que parece desenvolver-se à custa da sociedade.”

autor) pelas diversas regiões da Terra, transformando os locais tanto pela globalização, enquanto fenômeno, quanto pelas extensões das conexões sociais – após ela – “através do tempo e do espaço”.

Em complemento à essa concepção, utiliza-se o pensamento de Stuart Hall (1999, p. 76), que esclareceu a discussão da “tensão existente “entre o “global” e o “local” na transformação das identidades”, em que as identificações nacionais são aquelas que “representam vínculos a lugares, eventos, símbolos, histórias particulares. Elas representam o que muitas vezes é chamado de uma forma particularista de vínculo ou pertencimento.”. Aloca-se nessa nova realidade uma concepção gestonária, em que o indivíduo é um agente ativo do mundo produtivo, malgrado “considerar o humano como um fator entre outros é interinar um processo de reificação do homem” (Gaulejac, 2007, p. 80-81).

E, ainda como momento introdutório às falas futuras acerca da violência, tendo-se apresentado as ideias de coisificação e reificação, um último conceito aplicável à vigilância hierárquica como instrumento de poder para a redução de dispêndios, tanto mais presente na sociedade atual, vem de Foucault (2024, p. 213), quando o autor aborda a instalação do interesse de “substituir o poder que se manifesta pelo brilho dos que o exercem, por um poder que objetiva, insidiosamente, aqueles aos quais é aplicado”.

Ao diferenciar a sociedade tradicional (pré-moderna) da sociedade moderna, Anthony Giddens (1991, p. 38-40) traça um paralelo entre as culturas tradicionais, em que “o passado é honrado e os símbolos valorizados porque contêm e perpetuam a experiência de gerações” e a reflexividade da vida moderna, da sociedade globalizada, onde “as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informação renovada sobre estas próprias práticas, alterando assim constitutivamente seu caráter”.

Enquanto seara da vida social, o trabalho foi uma das relações mais afetadas pelas alterações da realidade, como bem pôde ser acompanhado nas três estruturas enquadradas acima e, ao passo que “a globalização transforma as relações entre o capital e o trabalho” (Gaulejac, 2007, p. 61) afastando em grande parte a noção de liberdade e atrelando os trabalhadores aos interesses globais a serem atendidos, ao passo que foi afetado também o campo do Estado, desacreditado e afastado de seu papel de protetor do interesse social, do bem estar, do pleno emprego e do sistema

público de previdência social, mediante enaltecimento progressivo do privado, gerencialista e de resultado.

Tal como foi referido por Rodrigues e Jurgerfeld (2019, p. 394): “Na periferia do capitalismo, as novas estratégias de acumulação das empresas multinacionais as levaram ao investimento especulativo em ativos financeiros e à compra de empresas estatais de setores-chave da economia, ofertadas a preços baixos”.

Esse movimento de desestatizações, abertura financeira, entrada de capitais especulativos e desnacionalização da economia foi muito abrangente também no Brasil, em especial na década de 90, desde a alteração dos marcos legais para a desestatização, ocorridos no governo Collor (Lei n. 8.031, de 12 de abril de 1990) até as privatizações de 18 empresas, pelo mesmo governo, 15 empresas já com Itamar Franco, após o impeachment de Collor, e outras 31 desestatizações ocorridas durante o primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, as quais somaram, juntas R\$ 38,7 bilhões de arrecadação (Rodrigues e Jurgerfeld, 2019, p. 393-410).

Há uma ruptura do hoje em relação ao ontem e há uma nova forma de pensar as relações, com afastamento do Estado, foco no capital privado e utilização dos trabalhadores para propulsão da economia global. Para a adequação e normalização, a força utilizada se impõe sobre a crença e o pensamento, incutindo-se no social, na condição de verdade, o que nasceu como necessidade econômica. O instrumento para a aceitação social pode ser traduzido com o uso das noções de “conhecimento” e “reconhecimento” abordadas por Bourdieu (2023, p. 30):

Quando os dominados aplicam àquilo que os domina esquemas que são produtos da dominação, ou, em outros termos, quando seu pensamento e suas percepções estão estruturados de conformidade com as estruturas mesmas das relações de dominação que lhes é imposta, seus atos de *conhecimento* são, invariavelmente, atos de *reconhecimento*, de submissão.

É notório que não se está a tratar somente do econômico, ou do institucional, ou do legal, ou do psicológico. Há nessas elaborações um intercâmbio de conhecimentos, utilizados para erigir prioridades e argumentos passíveis de aceitação e reprodução.

É por essa mesma motivação que Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. XVI) esclareceram seu propósito de proceder, ao longo dos estudos, uma abordagem multidisciplinar, sabedores tanto das origens quanto das influências e impactos que as práticas de assédio, havidas no ambiente laboral, suscitam na vida pessoal,

familiar, organizacional e social dos envolvidos. E, por conta de tais impactos, a busca é pela contextualização social, em amplo espectro, pois, somente assim, dizem os autores, é factível chegar às raízes do fenômeno, as quais prendem-se à fundamentos da sociedade, de cuja violência maior segmentam-se as violências expressas no ambiente de trabalho, violência essa que os autores alertam ser, em uma conjuntura de banalização, “assumida como um efeito colateral simplesmente, ou seja, uma violência que se quer naturalizada”, pois serve aos interesses (1) de ganho de produtividade crescentes no curto prazo, (2) somados às simplificações, organizacional e jurídica, aplicadas para lidar com o fenômeno, (3) e às “veias oportunistas que se abrem sempre que um tema possa ter grande apelo social”.

Neste ponto, a fim de trazer uma antítese à tese apresentada nos quadros do tripé (1) Contexto Primeira e Segunda Guerras Mundiais; (2) Ruptura e modernidade; (3) Modelo informacional global, que traduzem um recorte temporal recente para a gestão e o assédio praticados na atualidade, passa-se a demonstrar que as relações humanas vêm degradadas desde muito antes do contexto multinacional e globalizado, que as expandiu.

Para isso, poder-se-ia citar Karl Marx, em seu *O Capital*, ou trechos da obra conjunta com Friedrich Engels, *Manifesto do Partido Comunista*, no entanto, não é o que ocorrerá, pois, incontroversa a importância das obras citadas, o mote da presente dissertação transita por temas transversais e que impactam em interações sociais utilizadas para a acumulação do capital, quais sejam, as relações de trabalho e o assédio moral no ambiente laborativo.

Por esse motivo, e para afastar-se das obviedades, será citada uma obra menos conhecida, do jovem Marx (*Sobre o suicídio*). O texto publicado originalmente como artigo, intitulado “Peuchet: sobre o suicídio”, partiu dos estudos, pesquisas e anotações de um antigo diretor dos ‘Arquivos da Polícia sob a Restauração’, Jacques Peuchet, que analisou os 371 casos de suicídio registrados nos arquivos da polícia, ocorridos em Paris, no ano de 1824⁴⁶.

⁴⁶ A publicação do *Mémoires tirés des archives de la police de Paris*, de Peuchet, ocorreu em 1838, de forma póstuma, conforme solicitado pelo autor. O ensaio de Marx *Peuchet; vom Selbstmord*, foi publicado pela primeira vez em janeiro 1846, no número VII, do ano II do *Gesellschaftsspiegel* (“Espelho da Sociedade”). Os estudos, portanto, em data que precede a obra de Émile Durkheim (*O Suicídio*, de 1897) e o nascimento de Sigmund Freud (em 1856), ocupam-se da análise das relações humanas e suas consequências mais profundas.

O “sintoma de uma sociedade doente, que necessita de uma transformação radical” (Löwy, 2006, p. 16) passa pelos “males econômicos do capitalismo, que explicam muitos dos suicídios – os baixos salários, o desemprego, a miséria” (Löwy, 2006, p. 17), mas, conforme conclusões do próprio Peuchet “não são diretamente econômicos, mas dizem respeito à vida privada dos indivíduos não proletários” (Löwy, 2006, p. 17), o que demonstra que “a natureza desumana da sociedade capitalista fere os indivíduos das mais diversas origens sociais” (Löwy, 2006, p. 18).

O artigo de Marx, baseado nos estudos de Peuchet, ingressou em uma seara profunda, por ele chamada de “doenças debilitantes, contra as quais a atual ciência é inócua e insuficiente” (Marx, 2006, p. 24), listando como motivadores dessas “doenças”, as “falsas amizades, os amores traídos, os acessos de desânimo, os sofrimentos familiares, as rivalidades sufocantes, o desgosto de uma vida monótona, um entusiasmo frustrado e reprimido”, em suma, as hoje chamadas doença da alma, classificadas dentre as doenças e transtornos psiquiátricos, cujos caminhos para uma compreensão mais profunda foram abertos por Freud⁴⁷, muitos anos depois.

Os 371 suicídios foram catalogados (Marx, 2006, p. 51-52) e seccionados por diversas classificações, dentre elas os “Motivos”, desde os quais é possível identificar que 59 deles ocorreram em razão de “Miséria, necessidade ou perda de emprego e mudança de posto de trabalho”, podendo-se ainda crer na existência de outros casos vinculados ao trabalho (e suas relações), inscritos como razões possíveis dentre os 129 casos que foram catalogados como “Doenças, tristeza, fraqueza de espírito” e entre os 53 classificados como “Má conduta, jogo, loteria, medo de censura e castigos”, além dos 60 casos que foram grafados como “Motivo desconhecido”.

Para exemplificar os achados de Peuchet, reproduz-se escrita sua, replicada por Marx (2006, p. 48-49): “Entre as causas do suicídio, contei muito frequentemente a exoneração de funcionários, a recusa de trabalho, a súbita queda dos salários, em consequência de que as famílias não obtinham os meios necessários para viver”, havendo em seus escritos até mesmo narrativas acerca de papéis deixados com relatos de que “não podendo mais ser útil à família, e sendo forçado a viver à custa de sua mulher e de seus filhos, achava que era sua obrigação privar-se da vida para aliviar-lhes a sobrecarga”.

⁴⁷ Sigmund Freud (1856-1939), pai da psicanálise, “*first person who proposed psychoanalysis personality theory*” (Zang, 2020, p. 229).

O que se deseja fazer, enfim, com esta construção textual, é a síntese entre a tese e a antítese, que acaba por formar uma dialógica e não uma oposição e, com isso, inaugurar uma fala sobre a relação existente entre as violências psicológicas, ocorridas no ambiente laboral, e a degradação da condição humana, ocorrida desde priscos tempos e amplificada com as relações laborais da atualidade, sobre as quais se discorrerá doravante.

Houve, por certo, grandes mudanças nas relações dos trabalhadores com suas vinculações laborais quando modificadas as estruturas empresariais e a abrangência das corporações (tanto territoriais quanto tecnológicas). Como visto no quadro Rupturas e modernidade, ocorreu o desaparecimento do chamado “exército de reserva” ao passo que o uso da tecnologia eliminou empregos e, em decorrência disso, a esperança dos desempregados.

A conjuntura identificada, favorece o fenômeno do assédio, como compilado por Gosdal (2017, p. 24): “a globalização, o desenvolvimento acentuado de novas tecnologias e dos meios de comunicação, [...] situações de crises econômicas e a realidade do desemprego, o assédio moral ganha expressão e torna-se prática corriqueira nas relações de trabalho”.

O que Hirigoyen (2024, p. 19) nominou como “destruição moral” nas empresas, sempre ocorreu, todavia, conforme a autora, os trabalhadores “não levavam em conta na época de muita oferta de emprego porque as vítimas tinham a possibilidade de trocar para outros. Hoje, elas se agarram desesperadamente ao seu trabalho, em detrimento de sua saúde, tanto física quanto psíquica.” Como afirmado por Guarany (2019, p. 17), o que há, na atualidade, é “um quadro no qual vemos crescer os índices de desemprego, que deixa de ser conjuntural e passa a ser estrutural”.

Quanto aos impactos na saúde do trabalhador, vinculados também ao contexto social e econômico, a bibliografia aponta uma sistematização acerca dos afastamentos das vítimas, por auxílio-doença, aposentadoria por invalidez, dentre outros, os quais “constituem ônus que acaba ao encargo do sistema da Seguridade Social, custeado por todos os que exercem atividade remunerada” (Gosdal, 2017, p. 32), em razão disso, trata-se de “um custo provocado por um comportamento omissivo ou comissivo da empresa, que acaba [...] sendo “socializado” por todos nós”.

As doenças decorrentes das pressões do trabalho, conforme Gaulejac (2007, p. 236) nunca farão com que a empresa perca: “Entre a ideologia humanista (“a vida humana não tem preço”) e a ideologia gerencialista (“a saúde não tem custo”) o debate

permanece aberto”, pois se mesmo adoecido o empregado segue a trabalhar, a empresa ganha e se, sem condições, o empregado se afasta, a empresa não perde, pois o custo é repassado ao sistema previdenciário, à sociedade.

Um contraponto parcial vem na fala de Margarida Barreto (2008), quando alertou sobre as expressivas perdas geradas para as empresas e para o Estado, em razão dos casos de assédio moral:

A empresa, por sua vez, sofre os efeitos da diminuição da competitividade, da redução da produtividade, da perda de lucratividade, da perda de trabalhadores qualificados, do aumento de doenças e acidentes, do aumento do absenteísmo, das perdas econômicas, por pagamento de indenizações e processos, e dos danos à imagem, entre outros. Por fim, perde o Estado, que, além de perder o potencial de trabalhadores produtivos, ainda vê aumentarem os gastos da previdência.

Para um fecho acerca da cultura, é válido recordar que o Brasil “financiou a existência do sistema escravocrata” (Schwarcz, 2019, p. 93) até meados no século XIX e que “a despeito de a prática não ser penalizada por lei – era preciso diminuir a dose de escrúpulo moral em relação ao outro e pensar muito mais no proveito próprio”, práticas capazes de minar “conceitos como moral e ética”.

Na mesma linha, com reporte ao Brasil colônia, Heloani (2003, p. 02) afirmou:

Sem querermos radicalizar ou extrapolar, considerando a atual sociedade brasileira nos moldes da escravocrata, pensamos que a humilhação no trabalho, ou o assédio moral, sempre existiu, historicamente falando, nas mais diferentes formas. Humilhação esta embasada no próprio sistema macroeconômico, que, em seu processo disciplinar, favorece o aparecimento dessa forma de violência, em que o superior hierárquico detém um certo poder sobre seu subordinado.

Dito isso, avança-se ao próximo subcapítulo a fim de dar início a fala específica acerca da violência.

2.2.3 *Violência genérica e psicossocial no trabalho*

O termo ‘violência’ vem sendo referido ao longo do texto, motivo por que necessita ser trazido ao debate e, sob a compreensão de assédio, esclarecido. A saber, na empresa “a violência não é repressiva, mas psíquica, ligada às exigências paradoxais impostas pela nova organização do trabalho” (Freitas, Heloani e Barreto, 2008, p. 10). A lógica dessa nova constituição é econômica, em um espaço em que a validação ocorre não em razão da pessoa, mas de suas ‘entregas’, tal como referido

por Gaulejac (2007, p. 41) “por trás da racionalidade fria e “objetiva” dos números dissimula-se um projeto de “quantofrenia⁴⁸” (obsessão do número) que faz os homens perderem o senso de medida”.

Aquilo que é despertado ao ler ou ouvir a palavra violência, de regra endereça às violências gerais ou genéricas, atreladas àquelas praticadas com imposição de força física. Entretanto, não é essa a única forma de ocorrência de tais atos nas relações humanas e, para esclarecer a aplicação das violências, direcionados a determinada finalidade, em especial inserida na temática do assédio moral, enquanto violência laboral, é preciso olhar para o que Foucault (2024, p. 29-30) enquadrrou ao afirmar que o “investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica”, em uma realidade de vínculo em que os corpos são investidos “por relações de poder e dominação” que os tornam úteis e produtivos porquanto presos “num sistema de sujeição”. A essa sujeição sutil, sem aplicação da violência geral, o autor deu o nome de “tecnologia política do corpo”:

Essa sujeição não é obtida só pelos instrumentos da violência ou da ideologia; pode muito bem ser direta, física, usar a força contra a força, agir sobre elementos materiais sem no entanto ser violenta; pode ser calculada, organizada, tecnicamente pensada, pode ser sutil, não fazer uso de armas nem do terror, e no entanto continuar a ser de ordem física. Quer dizer que pode haver um “saber” do corpo que não é exatamente a ciência de seu funcionamento, e um controle de suas forças que é mais que a capacidade de vencê-las: esse saber e esse controle constituem o que se poderia chamar a tecnologia política do corpo.

Há uma afirmação capaz de, inicialmente, impressionar, na qual Hirigoyen (2024, p. 66) assevera: “Não se morre diretamente de todas as agressões, mas perde-se de si mesmo. Volta-se para casa, a cada noite, exausto, humilhado, deprimido. É difícil recuperar-se”. O assédio ofende a dignidade e utiliza-se da hostilidade, são esses os dois fatores que caracterizam, com clareza, esse tipo de violência. Assim sendo, “é a repetição dos vexames, das humilhações, sem qualquer esforço no sentido de abrandá-las, que torna o fenômeno destruidor”.

É nesse encadeamento de ideias que se avança à caracterização do assédio moral, visto que para sua existência é indispensável a presença tanto do elemento objetivo quanto do elemento subjetivo. A fim de consolidar essa afirmação, Soboll (2017, p.14-15) pontua: “1. Elemento objetivo: atos hostis insistentes [...] 2. Elemento

⁴⁸ A quantofrenia ou a doença da medida: designa uma patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática. (Gaulejac, 2007, p. 98)

subjetivo: ofensa à dignidade humana e outros danos”. Em razão disso, além da “dimensão subjetiva, que domina os relatos de assédio (ex.: eu fui humilhado..., me senti desprezado...)” a autora alerta que precisam estar presentes elementos das “situações cotidianas concretas e contextualizadas, com detalhes” para que a dimensão objetiva possa ser analisada.

Ciente da caracterização do assédio moral, é factível a apresentação do conceito elaborado por Soboll (2017, p. 15), válido para a representação tanto do assédio interpessoal quanto para o assédio organizacional:

pode-se sistematizar o conceito de assédio moral como um processo que se evidencia nas relações de trabalho, caracterizado por um conjunto de atos hostis, que ocorre de forma crônica, continuada e repetitiva, os quais atingem a dignidade, ofendem ou prejudicam aqueles que são alvo das hostilizações.

Além dos elementos acima descritos, são apresentadas algumas características complementares, no entendimento de Soboll (2017, p. 16-19), quais sejam: intencionalidade, dificuldade para se defender e danos à saúde. Enquanto adicionais, não é necessária sua presença em todos os casos, contudo, se existentes, acabam por consolidar a constelação das provas que levam à identificação das condutas de assédio moral. Quanto à intencionalidade do agressor, para alguns autores (Hirigoyen, 2024; Freitas, Heloani e Barreto, 2008) há a obrigatoriedade, podendo ser descaracterizado o assédio sem a clareza da vontade do agressor, enquanto para Soboll (2017), tendo em conta que, de regra, o agressor negará sua intenção, trata-se de elemento frágil e incapaz de ser definidor da conduta. Quanto à dificuldade de defesa da vítima (alvo), esta também é elemento complementar, em analogia à esfera criminal, na qual tal instituto é elemento agravante, mas não constitutivo da violência aplicada à vítima. Quanto às alterações na saúde⁴⁹, trata-se de aspecto secundário, pois nem todos os que são submetidos às violências do assédio desenvolvem processos de adoecimento, embora seja frequente que ocorra.

Com base na instrumentalização realizada até este ponto, retoma-se à noção de violência, pela fala de Soboll (2017, p. 20), “o assédio moral é apenas uma das formas de violência no trabalho”, não devendo ser confundido com outras práticas, a fim de que seja evitada a banalização do uso da especificidade conceitual. Dentre as cinco

⁴⁹ “Os crescentes índices de afastamento por problemas psíquicos e de suicídios no trabalho têm sinalizado o contexto danoso atual, no qual o assédio moral é apenas a ponta do *iceberg*.” (Soboll, 2017, p. 19).

classificações de violência no trabalho apontadas pela autora, duas estão relacionadas ao assédio, a violência psíquica e a violência organizacional ou institucional. As outras três formas de violência apontadas no ambiente laboral são: a violência física, a violência sexual e a violência social.

A origem dos atos de assédio pode ser de várias naturezas e reunir-se a outros motivadores para sua ocorrência, tal como exemplificado por Maciel, Fontenelle e Coelho (2017, p. 139) quando esclarecem que “aspectos subjetivos e interpessoais se articulam com a conjuntura econômica, a competição no mundo do trabalho, os modelos de gestão e a forma como se organiza o trabalho”, em decorrência do que é viabilizado “o surgimento dos atos de violência no ambiente de trabalho”. Sobre isso, Guarany, Nunes e Valentim (2024, p. 505) apontaram: “As violências, concretas e sutis, fazem parte do ambiente laboral desde a emergência do capitalismo”.

Quanto à violência psíquica, esta engloba (Soboll, 2017, p. 20-21) “assédio moral (interpessoal), agressões verbais, discriminação”, enquanto a violência organizacional ou institucional abarca “assédio organizacional, sequestro da subjetividade, negligência estrutural, corrupção”, sendo que a violência institucional pode ser “sistematizada no abuso do poder diretivo” utilizando-se de estratégias de gestão “abusivas por estresse, por medo, por humilhação, com cobranças exageradas, uso de ameaças e constrangimentos”, ao passo que o método nomeado como “sequestro das subjetividades”⁵⁰ também apresenta contorno de “violência sutil e sedutora” pautada nas estratégias gerencialistas de convencimento marcadas pela dissimulação, de forma que “nem mesmo aqueles submetidos a estas situações as reconhecem como abusivas, podendo ainda defendê-las como legítimas”.

Quando tais atos são iniciados, é frequente verificar que “as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida esses ataques vão se multiplicando” (Hirigoyen, 2024, p. 66), isto é, o assediador sente-se à vontade para ampliar suas ações (por mais tempo ou com mais

⁵⁰ Há debate quanto ao fato de o assédio moral, na atualidade, ser o “sequestro” ou a “captura” da subjetividade. Sobre isso, **Giovanni Alves** afirma, com base na análise social e laboral das gestões fordista, taylorista e toyotista: “O sujeito moral é intimado a consentir com sua própria degradação humano-genérica. Portanto, podemos dizer que o assédio moral é o veículo da “captura” da subjetividade do trabalho. “Captura” da subjetividade (“captura” entre aspas) não significa “sequestro” da subjetividade, pois o termo “sequestro” sugere violência explícita e peremptória.”. Mais sobre o tema pode ser visto em “A vingança de Kant, ou, porque o assédio moral tornou-se a Peste Negra do século XXI”, disponível no blog da **Editora Boitempo (vide referências)**.

hostilidade), podendo-se afirmar que as ações de assédio seguem uma linha ascendente.

Com relação ao poder diretivo ou regulamentar, explica Gosdal (2017, p. 24-25) este “tem sido em muitos casos a possibilidade de imposição de uniformidade e punição das dissidências”, visto que, de forma legítima, “o poder diretivo compreende o poder punitivo”, mas acaba por ser utilizado de forma ilegítima quando abordada “uma das formas de abuso desse poder, que é o assédio”.

O poder, de acordo com Gaulejac (2007, p.101), “reside na capacidade de impor uma visão do mundo que legitima seu ponto de vista como universal”, ele é, então, o mecanismo pelo qual é exercida a dominação de um discurso e de um espaço. E essa dominação, por uma equivalência circular, reafirma e expande o poder, em nome do qual, em grande parte, são estabelecidas as lutas simbólicas⁵¹ pela ocupação do espaço hierárquico, a fim de possuir o poder que se exercerá pela disciplina, pelas técnicas e instrumentos de vigilância, exame, normalização e sanção. Sobre essa interação entre saber, poder e verdade, Foucault (2024, p. 181-208), ao falar sobre os dispositivos de disciplina, afirma: “A superposição das relações de poder e das de saber assume no exame todo seu brilho visível [...] nessa técnica delicada estão comprometidos todo um campo de saber, todo um tipo de poder”.

Em um contexto de assédio moral, visto como uma violência, em que pessoas subjugam pessoas no ambiente de trabalho, passados quase 350 anos das reflexões trazidas de John Locke (2004, p. 24) sobre a subordinação, ocorre o questionamento quanto a naturalização das interações humanas em desequilíbrio⁵², pois, em verdade, sendo “todos providos de faculdades iguais, compartilhando de uma natureza comum,

⁵¹ As diferentes estratégias, mais ou menos ritualizadas, da luta simbólica de todos os dias, assim como os grandes rituais coletivos de nomeação ou, melhor ainda, os enfrentamentos de visões e de previsões da luta propriamente política, encerram uma certa pretensão à autoridade simbólica enquanto poder socialmente reconhecido de impor uma certa visão do mundo social, ou seja, das divisões do mundo social. Em meio à luta para a imposição da visão legítima, na qual a própria ciência se encontra inevitavelmente engajada, os agentes detêm um poder proporcional a seu capital simbólico, ou seja, ao reconhecimento que recebem de um grupo: a autoridade que funda a eficácia performativa do discurso é um *percipi*, um ser conhecido e reconhecido, que permite impor um *percipere*, ou melhor, de se impor como se estivesse impondo oficialmente, perante todos e em nome de todos, o consenso sobre o sentido do mundo social que funda o senso comum. (Bourdieu, 2008, p. 82)

⁵² Aos moldes do que já vem sendo apresentado, desde 1690, por John Locke (2004, p. 32), quando o sistematizador do empirismo publicou seu Segundo Tratado sobre o Governo, apresentando a clara diferença entre o estado de natureza (as pessoas de acordo com suas conveniências) e o estado de guerra (impulsionado pelo uso da força), à medida que: “diferem tanto um do outro como um estado de paz, boa vontade, cooperação mútua e preservação, e um estado de inimizade, malícia, violência e destruição recíproca”.

não há como supor qualquer forma de subordinação entre os homens que nos autorize a destruir a outrem, como se fôssemos objetos uns dos outros”.

Para enxergar o ser, social, psico-centrado, político e real, é necessário por vezes afastar-se do direito e aproximar-se do humano, das humanas e da saúde. Saúde em sentido amplo, física e psicológica, tanto dos sintomas visíveis quanto daqueles que ficam resguardados dos olhos alheios e sobre os quais será colocada luz, na maioria dos casos, apenas pela vontade daquele que foi exposto ao trauma.

Um braço quebrado está visível a todos, o ato de quebrar o braço de outrem tem nome, chama-se lesão corporal e está tipificada com diversas nuances no código penal. A violência física que deixa marca visível é tida como violência. Isso não se discute. Todavia, as violências imateriais, incorpóreas, invisíveis, simbólicas, sutis – ocorridas nos ambientes onde as pessoas passam a maior quantidade de horas de seus dias, seu trabalho – cujas marcas estão registradas na psique da vítima, não são classificadas pelos códigos, quiçá, não sendo, em certas esferas sociais, classificáveis como violências.

Necessário, então, verificar o que ocorre quando alguém quebra a alma de outrem. A alma na condição do incorpóreo, que excede o corpo, sobre o qual se aplica o poder, como foi esclarecido por Michel Foucault (2024, p. 32-33):

[...] outro tipo de desdobramento: o de um incorpóreo, de uma “alma” [...] A história dessa microfísica do poder punitivo seria então uma genealogia ou uma peça para uma genealogia da “alma” moderna. Ao ver nessa alma os restos reativados de uma ideologia, antes reconheceríamos nela o correlativo atual de uma certa tecnologia do poder sobre o corpo. Não de deveria dizer que a alma é uma ilusão, ou um efeito ideológico, mas afirmar que ela existe, que tem uma realidade, que é produzida [...] no interior do corpo pelo funcionamento de um poder que se exerce sobre os que são punidos [...] vigiados, treinados, corrigidos [...] sobre os que são fixados a um aparelho de produção e controlados durante toda a existência. Realidade histórica dessa alma que, diferentemente da alma representada pela teologia cristã [...] nasce antes de procedimentos de punição, de vigilância, de castigo e de coação. Essa alma real e incorpórea não é absolutamente substância; é o elemento onde se articulam os efeitos de um certo tipo de poder e de referência de um saber, a engrenagem pela qual as relações de poder dão lugar a um saber possível, e o saber reconduz e reforça os efeitos de poder.

A vinculação de dois pilares da obra de Foucault, o saber e o poder, se encontram e se articulam nesse ambiente incorpóreo. A construção do saber não se materializa no corpo, se instila na alma/incorpóreo. A aplicação do poder, que se faz sentir no corpo, é reconhecida pela alma/ideologia. O autor de Vigiar e Punir (2024, p. 33) esclarece: “Sobre essa realidade-referência, vários conceitos foram construídos e

campos de análise foram demarcados: psique, subjetividade, personalidade, consciência etc. Sobre ela, técnicas e discursos científicos foram edificados”.

É a psique, segundo Gaulejac (2007, p. 41-42), que é mobilizada para os objetivos pelo poder gerencialista, tanto quanto o poder disciplinar (de Foucault) se impunha aos corpos para torná-los úteis, dóceis e produtivos, por intermédio do que foi chamado por Foucault (2024, p.135) de “disciplinas”, ou seja, os “métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade”. Para Gaulejac, as ações gerencialistas “captam os desejos e as angústias para pô-los a serviço da empresa” inculcando nos indivíduos a assimilação de narrativas que os levam “a uma submissão livremente consentida”, as quais solidificam o “gerenciamento como um sistema de poder”, com foco específico na aceitação de que “a ética de resultado substitui a moral”, e inserido na normalização da ideologia gerencialista de que “o projeto capitalista procura em si mesmo sua própria realidade”.

A composição acima adere ao segundo esquema de análise do poder, explicado por Foucault (2024a, p. 274-277), ao responder como o poder se exerce e em que consiste, qual seja o esquema “dominação-repressão ou guerra-repressão”, em que a oposição ocorre “entre luta e submissão”, e não entre o “legítimo-ilegítimo” como é no “esquema contrato-opressão, que é jurídico”.

Onde há poder⁵³, pode ocorrer o abuso de poder e esse, no ambiente laboral, realiza-se na forma do assédio moral. Moral, subjetiva, psíquica, incorpórea, que absorve o peso do poder⁵⁴ sobre ela exercido. Para Gosdal (2017, p. 23), é clara a ligação entre o assédio moral e o abuso do poder diretivo, frente à relação de subordinação criada pela relação contratual. A relação contratual, que ocorre entre desiguais, se faz entre pessoas ou empresas, apresentada por pessoas, com outras pessoas. Essa pessoa contratada, classificação genérica “homem”, no caso concreto, trabalhador, “já é em si mesmo o efeito de uma sujeição bem mais profunda que ele” (Foucault, 2024, p. 33).

⁵³ Deve-se destacar que muitas vezes em casos de assédio moral ocorre a primazia do agente assediador, resultado da própria estrutura [...] inculcando no modo de funcionamento das relações funcionais princípios de divisão nos quais a hierarquização confere o sentido de legítima dominação sobre a vítima assediada. Não se pode olvidar, os vínculos funcionais são relações de poder. (Ohlweiler, 2024, p. 295).

⁵⁴ Todo poder de violência simbólica, isto é, todo poder que chega a impor significações e a impô-las como legítimas, dissimulando as relações de força que estão na base de sua força, acrescenta sua própria força, isto é, propriamente simbólica, a essas relações de força. (Bourdieu e Passeron, 1992, p. 19).

Por uma análise partindo do olhar da violência sutil, poderão ser vistas as trincas e esfacelamentos dessa porção imaterial do ser, suas crenças e ideologias, sua dignidade, seu orgulho, seu ímpeto, sua razão e seu ponto mais invisível. É pelo estudo do assédio, na condição de faceta da violência laboral, que a ruptura do incorpóreo será exposta. Para tanto, a ciência que se lançar a estudar o assédio partirá de aceitar, quanto à completude do ser humano, que: “uma “alma” o habita e o leva à existência, que é ela uma peça no domínio exercido pelo poder sobre o corpo. A alma, efeito e instrumento de uma anatomia política; a alma, prisão do corpo” (Foucault, 2024, p. 33).

A psiquiatra Marie-France Hirigoyen (2024, p. 75-81) explica com detalhes as sete formas comumente aplicáveis pelos agressores para impedir as reações das vítimas e que levam, de maneira insidiosa, à submissão, pois excedem o medo de ficar desempregado, e perpassam meandros para “manter o poder e controlar o outro”, quais sejam: recusar a comunicação direta; desqualificar de forma subjacente; desacreditar (com dúvidas, calúnias ou mentiras); isolar do grupo, cortando suas alianças para que não possa defender-se; vexar, com tarefas inúteis ou degradantes; induzir ao erro para depois poder criticar; assediar sexualmente, como um passo a mais para a perseguição.

Observados tais estratagemas, em seus moldes pode-se observar o poder disciplinar entalhado por Foucault (2017, p.135-136), em que “o corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe”, o ser humano trabalhador, que se adapta às regras e, em conjunturas indevidas, é submetido ao assédio moral, está também submetido à “uma “anatomia política”, que é também uma “mecânica do poder” [...] ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros”. Esse domínio, definido por Foucault e aplicável dentro da estrutura de poder disciplinar, no ambiente laboral constituído em espectro gerencialista, é útil e aplicado não somente “para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas segundo a rapidez e a eficiência que se determina”.

Ao falar do ambiente das fábricas e do uso máximo dos corpos, Foucault (2024, p. 140-152) trouxe representações aplicadas à realização das disciplinas, tais como a distribuição das pessoas nos espaços de trabalho de acordo com suas atividade e habilidades, a fim de que se tornassem o mais úteis possível naqueles arranjos espaciais, bem como identificou técnicas de controle das atividades, a exemplo dos horários definidos e da elaboração temporal dos atos, em que “o tempo penetra o

corpo, e com ele todos os controles minuciosos do poder”, pois o “tempo medido e pago” deveria também ser “um tempo sem impureza nem defeitos”, por um princípio da “não ociosidade” onde a premissa seria a de “utilização exaustiva”, pois nessa lógica de um corpo quase máquina “importa extrair do tempo sempre mais instantes disponíveis e de cada instante sempre mais forças úteis”, em uma saga em busca de um ideal/ideológico (no sentido de pouco realista) em que “o máximo de rapidez encontra o máximo de eficiência” para a realização das operações esperadas de um “corpo manipulado pela autoridade”. Durante toda a narrativa acima, ainda hoje aplicada, direta ou indiretamente, aos ambientes de trabalho, desenha-se espaço para atos de assédio moral.

Nessa mesma perspectiva, apesar da abordagem diversa, afirma Gaulejac (2007, p. 82-83), que as abstrações do tempo estão “descoladas do tempo da vida humana”, ao passo que a “temporalidade do trabalho leva a impor ritmos, cadências, rupturas que se afastam do tempo biológico”⁵⁵ como uma forma de desligar dele a vida humana, pois “o indivíduo submetido à gestão deve adaptar-se ao “tempo do trabalho”, às necessidades produtivas e financeiras” que evocam uma flexibilidade “em mão única: cabe ao homem adaptar-se ao tempo da empresa e não o inverso”. No quesito violência, o autor esclarece que “o gestor não suporta as férias. É preciso que o tempo seja útil, produtivo e, portanto, ocupado. A desocupação lhe é insuportável”.

Ao sofrer uma violência, o natural ao ser humano é buscar ajuda. A lógica gestora atua, dentre outras facetas, no afastamento humano que possibilitaria a realização do pedido de ajuda, pois além de atender aos interesses do mercado capitalista, “desarticulam a capacidade de reação dos próprios trabalhadores, na medida em que lhes retiram a capacidade de resistência, cooperação e solidariedade” (Gosdal, 2017, p. 26), o que é denominado por Gaulejac (2007, p.161-163) como “o indivíduo abandonado a si mesmo” pois, enquanto coloca seu foco exclusivamente em suas tarefas, perde-se dos demais, afinal, a “corrida para o mérito é individualizada” e em nome dela a “capacidade reflexiva do indivíduo se perde”. Rompido o contrato social, a fidelidade é entregue à empresa, em prol da qual são aceitas as violências, é valorizado “o indivíduo em detrimento do coletivo [...] os bens

⁵⁵ Nada mais atual, nesse contexto, que debate em torno do Projeto de Emenda à Constituição (PEC) nº 08/2025 que, dentre outras propostas, prevê a eliminação da escada 6x1 e a redução das jornadas semanais de trabalho.

personais contra o bem comum”, e nessa competição, ao sofrer uma violência, não haverá quem venha em socorro nem alguém para pedir ajuda e ser ouvido.

Conforme assinalado por Gaulejac (2007, p. 40): “a gestão é, definitivamente, um sistema de organização do poder”.

2.2.4 Assédio Moral e Assédio Organizacional

Como pôde ser visto nas citações trazidas durante o presente estudo, há diferenciação nas nomenclaturas aplicadas aos envolvidos nas ações assediosas, a depender do entendimento aplicado pelos autores. Em razão disso, antes de iniciar a análise das dimensões do assédio, segue a exposição de algumas classificações possíveis:

Quadro 6 – Nomenclaturas por autor

Aquele que pratica a conduta de assédio	Aquele a quem é direcionada a conduta	Referência
Assediador	Assediado	Barreto, 2008; Inácio, 2012
Perverso; Predador; Agressor	Vítima	Hirigoyen, 2024
Agressor	Alvo	Soboll, 2017

Fonte: Autoria própria (2025).

Dito isso, inicia-se a análise das perspectivas por aquela que é a mais utilizada quando assunto é assédio moral, qual seja, a abordagem tradicional, que observa o fenômeno com base na relação agressor-vítima, difundida com fundamento na obra já citada, de Marie-France Hirigoyen. A autora reparte o livro em 03 (três) capítulos, no primeiro, fala sobre a violência ocorrida no cotidiano, tanto a violência privada quanto o assédio na empresa; no segundo narra a relação perversa a partir das interações entre os protagonistas; e, no último capítulo, traz explicações acerca das consequências para as vítimas. Além disso há uma seção intitulada pela vitimóloga como “Conselhos práticos na empresa”. Ocorre, todavia, que a narrativa, em que pese traga elementos acerca da empresa, é pautada nas relações pessoais, passando pela observação de contextos psiquiátricos mais extremados, em que os agressores são classificados como perversos⁵⁶, natureza que não se encaixa em psicopatia.

⁵⁶ “A perversidade não provém de uma perturbação psiquiátrica e sim de uma fria racionalidade, combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos [...] a maioria usa seu charme e suas faculdades de adaptação para abrir um caminho dentro da sociedade, deixando atrás de si pessoas feridas e vidas devastadas.” (Hirigoyen, 2024, p. 13)

Consoante a perspectiva da vitimologia, o indivíduo que tenha sofrido “uma agressão psíquica como a do assédio moral é realmente uma vítima, pois seu psiquismo é alterado de maneira mais ou menos duradoura” (Hirigoyen, 2024, p. 15). Tenha-se em mente que as situações de assédio se iniciam e se desenrolam de forma progressiva, passando, em diversos casos, por uma confusão psíquica⁵⁷ (por parte do agredido) e podendo transitar entre o abuso de poder e o abuso narcísico⁵⁸ (por parte do agressor).

Não se pode, contudo, incluir **em** uma premissa maior de que todos os assediadores são perversos ou narcisistas, pois tal silogismo levaria a uma conclusão que refuta a possibilidade de ser assediador todo aquele não encaixado nas categorias “perverso” ou “narcisista”. O contraponto à abordagem médica de Hirigoyen pode ser feito com o uso da abordagem médica de Soboll (2008, p. 23), quando ela afirma que os assédios, moral e organizacional, salvo exceções, não podem ser vistos como oriundos “de “mentes doentias” à procura de “vítimas indefesas” [...] nossa experiência demonstra que [...] as atitudes abusivas gerenciais são produtos não de uma descompensação moral grave, mas de uma organização que estimula a competitividade”.

Em contraponto aos gestores que atacam a autoestima do empregado, Gaulejac (2007, p. 30) fala sobre aqueles que, tendo a função de gerir, percebem “a magistral distância entre aquilo que lhe é pedido e aquilo em que acredita” motivo por que o autor traz a pergunta que pode retumbar nas mentes dos gestores: “Como conservar a autoestima quando devemos realizar atos contrários a nossos valores?”.

Retornando à perspectiva tradicional, essa abordagem de estudo verifica “o perfil psicológico da vítima e do agressor, as fases do assédio moral, os comportamentos típicos e as repercussões na saúde” (Soboll, 2017, p. 13). Por se tratar de uma vertente elaborada desde o entendimento das vítimas, fica restrita a “um olhar voltado para o sujeito individual hostilizado”, em razão do que as formas de enfrentamento habitualmente apontadas são “a denúncia e a judicialização [...] além dos tratamentos

⁵⁷ [...] é raro terem consciência de que existe esta terrível violência subterrânea, e que ousem queixar-se dela. A confusão psíquica que se instalou previamente pode fazer até mesmo o psicoterapeuta esquecer que se trata de uma situação de violência objetiva. (Hirigoyen, 2024, p. 16)

⁵⁸ Tais indivíduos só podem existir “diminuindo” alguém: eles têm necessidade de rebaixar os outros para adquirir uma boa autoestima e, com ela, obter o poder, pois são ávidos de admiração e aprovação. Não têm a menor compaixão nem respeito pelos outros [...]” (Hirigoyen, 2024, p. 12).

psicológicos e psiquiátricos individuais”, entregando à vítima a responsabilidade de resguardar-se, defender-se e buscar meios para fazer cessar o ato.

Afirma Inácio (2012, p. 40) que não é difícil identificar⁵⁹ as atitudes de assédio no ambiente de trabalho, uma vez que as pessoas que praticam assédio moral, possuem alguns aspectos em comum: “buscam humilhar o trabalhador [...] agem de maneira agressiva e é perverso [...] dono da verdade; é grosseiro para com os subordinados, mas bajula os superiores [...] gosta de contar vantagens e de colher sozinho os louros de projetos bem-sucedidos [...] explora o medo, a fraqueza das vítimas e o fantasma do desemprego”.

A receita da utilização do assédio e do medo não é recente, visto que em 1513 Maquiavel (2023, p. 57-58) afirmou: “Um príncipe não deve, pois, temer a má fama de cruel, desde que por ela mantenha seus súditos unidos e leais”. O assediador, enquanto mandatário do espaço que ocupa, observa a mesma questão e chega à mesma resposta: “se é melhor ser amado que temido ou o contrário. A resposta é de que seria necessário ser uma coisa e outra; mas, como é difícil reuni-las, em tendo que faltar uma das duas é muito mais seguro ser temido do que amado.”.

Na atualidade, o iminente risco do desemprego “aumenta o medo, favorece a servidão, estabelece a convivência com as injustiças e o consentimento com o sofrimento do outro” (Perissé, 2017, p. 78). Com relação ao sentimento de medo, ele pode estar ligado tanto ao assédio quanto à denúncia, ou seja, a pessoa pode ter medo de ser assediada, de não entregar o suficiente e ser a próxima vítima, de que o agressor saiba que ela tomou ciência sobre o assédio praticado contra outro colega, assim como pode ter medo de pedir que o assédio cesse, ou medo de denunciar e sofrer retaliações ou novos tipos de assédio. Pode ainda haver o medo de não assediar seus subordinados e, por isso, quebrar uma cadeia de assédios, chamada por Souza (2009, p. 34) de “a tirania obrigatória em cascata”, que fará dele o alvo mais atingido, motivo por que “tantos combatentes se retiram porque estão cansados de serem contados entre as vítimas ou porque se insurgem contra a ideia de assumir um lugar honroso entre os carrascos” (Marx, 2006, p. 29).

O medo é classificado como uma emoção primária (Silva, 2022, p. 94-97) e, a partir das emoções, são produzidos os sentimentos, os quais “ocupam o território da mente, e por isso mesmo podem ser escondidos das pessoas ao redor ou até mesmo

⁵⁹ Nesse contexto, tenha-se em mente que “identificar” não significa “comprovar”, visto que a comprovação requer um esforço probatório.

de quem os vivencia”. A saber, “o medo talvez seja a emoção mais poderosa, criada e formatada pelo cérebro. O medo gera uma série de reações bioquímicas que são produzidas no sistema límbico”. O cérebro humano foi moldado por milhares de anos para a proteção por meio de “reações motoras que culminam em ações de luta ou fuga diante dos desafios que a vida impõe” e, para esse fim, o cérebro registra os medos e sofrimentos, para que, com essas lembranças, a pessoa possa se defender. A estrutura funcionou “de fato, nós sobrevivemos [...], no entanto, o preço disso tudo foi uma vulnerabilidade permanente ao estresse, à ansiedade, ao medo e ao sofrimento emocional”.

Ocorre que, no mundo moderno em que está instalado o contexto gerencialista, “a maioria absoluta dos nossos medos são psicológicos” (Silva, 2022, p.95-97), dentre eles, podemos identificar os medos relacionados às situações de assédio, o qual também está exposto a produção de “uma série de cenários complexos de situações muito amedrontadoras” das quais decorre e constante geração de medos.

Ao tratar o “presenteísmo patológico”⁶⁰ identificado em diversas vítimas de assédio, Hirigoyen (2024, p. 68) bem traduz a sensação do medo: “consequência do domínio exercido”. O medo enquanto emoção presente, o domínio que dele se utiliza, as forças exercidas sobre as pessoas e as demonstrações de poder, muitas vezes silenciosas, são todos mecanismos de que se aproveitam os assediadores e, não raro, passam despercebidos pelos assediados, até que esses consigam compreender e nomear o que estão a viver. Quanto a esse espectro de um poder invisível, que transita silencioso (e silenciador) entre os espaços, Bourdieu (2014, p. 224) esclarece e nomeia: “esse paradoxo da força simbólica, do poder simbólico, esse poder que se exerce de maneira tão invisível que até nos esquecemos de sua existência e que aqueles que o sofrem são os primeiros a ignorar sua existência”.

No que tange às situações traumáticas a que são expostas as pessoas assediadas, cada circunstância vivenciada causa “microtraumatismos repetidos” (Pereira, 2009, p. 231), visto que tais sofrimentos, decorrentes do assédio, guardam “certa semelhança com as situações traumáticas, ou seja, os assediados não

⁶⁰ “As vítimas não são franco-atiradoras [...] encontramos entre elas inúmeras pessoas escrupulosas, que apresentam um “presenteísmo patológico”: são empregados perfeccionistas, muito dedicados ao seu trabalho, e que almejam ser impecáveis. Ficam até tarde no escritório, não hesitam em trabalhar nos fins de semana e vão trabalhar mesmo quando estão doentes. Os americanos usam o termo *workaholic* para mostrar que se trata de uma forma de dependência. Dependência que não está ligada exclusivamente a uma predisposição de caráter da vítima, mas que é sobretudo consequência do domínio exercido pela empresa sobre seus assalariados.” (Hirigoyen, 2024, p. 68)

conseguem superar o acontecido e cada novo ato de violência constitui um novo golpe a ser enfrentado, mortificando-o” (Freitas, Heloani e Barreto, 2008, p. 73), pois “cada detalhe, se considerado isoladamente, parece insignificante, mas é o seu conjunto que cria um processo destrutivo” (Hirigoyen, 2024, p. 20). Para quem os sofre, são sentimentos cumulativos, para quem os pratica, reiteração de conduta que caracteriza o assédio, empreendida por indivíduos “que deixam seu caminho juncado de cadáveres ou mortos-vivos” (Hirigoyen, 2024, p. 20).

Pelo olhar de Soboll (2008), a perversidade não fica reservada ao sujeito, havendo uma dose de perversidade no ambiente empresarial adoecido que coloca trabalhador contra trabalhador, num ambiente de arena, em que cada empregado fará uso das armas que possui, dentre elas a agressividade, para que, ao final, o mais forte, ou talvez o menos ético, sobreviva. Quanto à agressividade, Soboll (2008, p. 22) assevera: “aparece como uma estratégia de defesa psíquica diante das múltiplas exigências, pressões e seduições organizacionais”.

A relação entre assédio, poder e violência é apontada por diversos autores. Por exemplo, sob a perspectiva de Hirigoyen (2024, p. 63), “na empresa, é do encontro do desejo de poder com a perversidade que nascem a violência e a perseguição.

Se observado pela perspectiva da vitimologia, como o é em Hirigoyen, o poder tem a capacidade de acentuar a perversidade, não pelo poder em si, mas pelas características de quem o possui. Mais que poder, o abuso do poder, quando se presta a alguma ‘finalidade’ disfarçada⁶¹ de ‘nobre’ e passível de ser utilizada para justificar a perversidade do agente. Em momentos difíceis, ou de crise, por exemplo, na proximidade de um fechamento de semestre sem haver ainda alcançado as metas: “uma empresa rígida torna-se ainda mais rígida, um empregado depressivo, torna-se ainda mais depressivo, um agressivo ainda mais agressivo” (Hirigoyen, 2024, p. 67). Nem todas as pessoas, em um mesmo contexto, agirão da mesma forma. Cada uma apresentará traços do que é, e de como se posiciona, em um ambiente no qual detém alguma parcela de poder, sob algum nível de pressão.

Em seu livro “Assédio moral: gestão por humilhação”, Heloani e Barreto (2018) dão o tom do que compreendem ser a lógica do assédio, da manipulação, da gestão

⁶¹ As relações de força servem-se de um sistema que intermedia “a imposição de um arbitrário cultural e para a dissimulação do duplo arbitrário dessa imposição, isto é, como combinação histórica dos instrumentos de violência simbólica e dos instrumentos de dissimulação (isto é, de legitimação) dessa violência”. (Bourdieu e Passeron, 1992, p. 29)

por *stress* ou por *embarrassment*. Não se pode confundir com assédio (Gosdal, 2017, p. 27-28) os momentos de estresse no trabalho, nem os conflitos passageiros e em que haja simetria entre os envolvidos. Os conflitos que levam ao assédio moral são aqueles permeados por violência, os quais, de regra, se perpetuam no tempo e não contam com uma solução.

Diante dessa afirmação, passa-se ao outro enfoque sobre o assédio, aquele que o observa enquanto fenômeno inserido na organização, na condição de assédio organizacional, também nomeado como psicossocial, se observado a partir de sua causalidade.

O ano é 2006 e, enquanto a Presidência da Caixa era assumida, pela primeira vez por uma mulher⁶², outra mulher, Adriane Reis de Araújo (Procuradora do Trabalho em Brasília), em sua pesquisa para a dissertação de mestrado em Direito, cunhava o termo “assédio moral organizacional” que inseriria na demanda do assédio as práticas empresariais hostis aplicadas, com direcionamento difuso, para obtenção do controle dos empregados.

Após a divulgação da pesquisa, que posteriormente foi publicada em livro, “o movimento sindical bancário passou a fazer uso da expressão “assédio moral/organizacional” nas suas campanhas” (Soboll, 2008, p. 13) visto que, de acordo com a autora, tal conceito “permite descrever com mais clareza as vivências recorrentes nessa categoria profissional”.

No ano seguinte, 2007, Adriane Araújo publicou um artigo homônimo “Assédio Moral Organizacional”, em que afirma que além dos já pacificados modelos abusivos de gestão “O assédio moral difuso e fomentado pela empresa surge assim como mais um instrumento de controle e disciplina da mão-de-obra. Sua peculiaridade permite denominá-lo de assédio moral organizacional.” (Araújo, 2007, p. 205-206).

Na mesma direção, após um extenso trabalho de pesquisa, realizado a partir de investigações com profissionais que prestavam serviços de apoio direto às pessoas que viviam ou que viveram o assédio psicológico no trabalho, combinado com uma investigação-ação orientada para a compreensão das dinâmicas do assédio ocorridas nas universidades do Quebec, outra pesquisadora, a canadense Chantal Leclerc (2005, p. 22) concluiu, embasada nos testemunhos ouvidos, que “o assédio tem quase sempre origem na organização. Em consequência, uma luta eficaz contra esta forma

⁶² Maria Fernanda Ramos Coelho, empossada no dia 30 de março de 2006.

de violência não se reduziria a intervenções que se fizessem à margem dos lugares concretos do trabalho”.

Ou seja, a observação de que a imersão organizacional impulsiona ou acolhe as ações de assédio, remonta a décadas. Seu objetivo, conforme Soboll (2008, p. 22) “não é atingir uma pessoa, mas sim controlar o grupo indiscriminadamente”.

Consolidado em estudos, o assédio organizacional, então, não é uma abrangência da conduta de assédio moral, em contraponto à individual, ele é conduta específica, apartada, operada de forma difusa, de modo que ele é “um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas” (Soboll, 2008, p. 21). Ao falar de políticas da empresa, não se entenda que sejam as políticas escritas e divulgadas, afinal, nenhuma empresa trará em seu código de conduta a frase ‘aqui, assediamos’ nem terá em sua visão de futuro a meta ‘ser a empresa com maior número de assédios, no Brasil’. A política de que fala Soboll é procedimental, gerencial, cultural e, além disso é transferível entre os agentes da estrutura social pelo *habitus*⁶³, decorrente dos processos de inculcação, transmitidos e interiorizados⁶⁴. Conforme Ohlweiler (2021, p. 35): “as desigualdades institucionalizadas ultrapassam a órbita das estruturas e ingressam no *habitus* dos agentes”.

Utiliza-se, uma vez mais, a referência à Soboll (2008, p. 22-23), pois a autora apresentou a diferenciação entre assédio moral (tradicional) e assédio organizacional (psicossocial) a partir de uma figura teatralizada, que em muito facilita a compreensão:

No assédio moral, a empresa é palco da violência, e o objetivo é prejudicar, excluir ao anular o trabalhador que se transformou em *persona non grata*. No assédio organizacional, o objetivo é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos organizacionais e gerenciais. O papel da empresa no assédio organizacional é de roteirista das ações de violência; os superiores hierárquicos ou os colegas cumprem o papel de atores, os quais têm espaços limitados de ação dentro de um *script* preestabelecido pela empresa. Tanto no assédio moral quanto no assédio organizacional, esses mesmos atores podem desempenhar o papel de tirano porque encontram na

⁶³ “[...] o *habitus* não é um mecanismo autossuficiente para a geração da ação: opera como uma mola que necessita de um gatilho externo; não pode, portanto, ser considerado isoladamente dos mundos sociais particulares, ou “campos”, no interior dos quais evolui.” (Loïc Wacquant, 2007, p. 69)

⁶⁴ “[...] as práticas que o *habitus* produz (enquanto princípio gerador de estratégias que permitem fazer face a situações imprevisíveis e sem cessar renovadas) são determinadas pela antecipação implícita de suas consequências, isto é, pelas condições passadas da produção de seu princípio de produção de modo que elas tendem a reproduzir as estruturas objetivas das quais elas são, em última análise, o produto.” (Bourdieu, 1983, p.61)

organização o palco, os espaços e os aparatos necessários para a expressão de sua agressividade.

Associa-se ao entendimento da ‘empresa palco’ a análise de Hirigoyen (2024, p. 71-73), quando a autora afirma: “inúmeras empresas revelam-se incapazes de fazer respeitar os mínimos direitos de um indivíduo [...] conflitos entre colegas são difíceis de serem resolvidos pelas empresas, que se mostram inábeis para tal”. Nesse ponto, recorre-se à uma ilustração disponível em Foucault (2024, p. 210), a qual esclarece: “Não estamos nem nas arquibancadas, nem no palco, mas na máquina panóptica⁶⁵, investidos por seus efeitos de poder que nós mesmos renovamos, pois somos suas engrenagens”.

A vertente, ou abordagem, psicossocial (organizacional) não está pautada com exclusividade nos atos dos indivíduos, essa perspectiva “entende que o assédio moral tem origem na forma de organização do trabalho e da sociedade, associado a fatores individuais e relacionais” (Soboll, 2017, p. 13) o que, observe-se, dialoga com o quanto abordado na análise do contexto social e econômico situado na era global, em especial, no século XXI. Para a compreensão da perspectiva psicossocial, então, é preciso que ocorra a análise “dos elementos do trabalho e da sociedade que solicitam, favorecem ou permitem as práticas do assédio moral, as quais são decorrentes da articulação de fatores de ordem individual, grupal, organizacional e social”.

Há, na bibliografia, a defesa quanto a pertença de todos os atos de assédio à vertente organizacional. Essa abordagem é a trazida por Barreto e Heloani (2018, p. 29 e 33), por exemplo, quando afirmam, que “toda violência laboral é organizacional” e “todo o assédio moral é organizacional”, ao passo que, estando no ambiente laboral, esse tipo de violência ocorrerá somente se encontrar na empresa um espaço fecundo para sua manifestação, ou seja, quando a forma de gestão aplicada naquela organização for aderente a uma cultura de permissividade de comportamentos que levam à concretização do assédio.

Semelhante abordagem é defendida por Guarany, Nunes e Valentim (2024, p. 509) quando afirmam que tanto o assédio moral quanto as demais violências laborais

⁶⁵ “O panoptismo é um dos traços característicos da nossa sociedade. É uma forma de poder que se exerce sobre os indivíduos em forma de vigilância individual e contínua, em forma de controle de punição e recompensa e em forma de correção, isto é, de formação e transformação dos indivíduos em função de certas normas. Este triplice aspecto do panoptismo – vigilância, controle e correção – parece ser uma dimensão fundamental e característica das relações de poder que existem em nossa sociedade.” (Foucault, 2013, p. 103)

“podem ocorrer contra uma ou mais pessoas, assim como partir de um ou mais assediadores/agressores. Na maioria absoluta das vezes, têm cumplicidade e/ou leniência da instituição onde ocorre.”

Em razão dessa transcendência de fatores, diverso daquilo que acontece quando a análise é realizada pela perspectiva tradicional, não são somente as ações individuais (denúncias, ajuizamento de ações, tratamentos psíquicos) que terão impacto na mitigação, sendo essencial às propostas de intervenção “envolver a forma de organização do trabalho, incluindo políticas de gestão de pessoas” (Soboll, 2017, p. 14). Quando a responsabilidade de agir fica restrita ao alvo, é necessário contar com a ausência do medo de agir.

Não se está a falar da ‘coragem’ da vítima (ou alvo, como denomina Soboll) e sim da ausência de medo, ou afastamento do medo. A coragem é impulso e, por suposto, podem ocorrer denúncias motivadas por impulso, contudo, o afastamento do medo requer reflexão profunda, tempo de maturação, reconhecimento pela parte assediada de que o medo não pode ser maior que o peso daquilo que está sofrendo no dia-a-dia. Por vezes, o afastamento do medo vem da exaustão, do excesso e, em piores circunstâncias, da sensação de que caso não faça nada por si, nada será feito.

Como fundamento para sua pesquisa, Aparecido Inácio utilizou-se de casos reais com os quais laborou enquanto advogado trabalhista, havendo apresentado estudos dos casos e depoimentos dos assediados. Ele relata casos levados ao judiciário, com efetivação de condenações de empresas em razão de situações de assédio cometido no ambiente laboral. Em resumo, “o assédio moral prejudica a personalidade, a dignidade ou integridade física ou psíquica do trabalhador; põe em risco o emprego; degrada o ambiente de trabalho” (Inácio, 2012, p. 51).

Com fundamento no conteúdo apresentado neste capítulo é possível constatar que, inobstante a inexistência de tipificação penal para o assédio moral, existe uma gama de supedâneos legislativos que resguardam direitos vinculados ao tema, tanto na esfera civil quanto na trabalhista. Apesar das legislações periféricas, sendo o assédio moral considerado como uma violência, de ordem incorpórea, da qual decorrem diversas repercussões à vítima, há ainda debate quanto a necessidade ou não de que seja constituído um tipo penal específico para os atos de assédio laboral. Sobre isso, observe-se o afirmado por Rudnicki (2007, p. 65): “nem toda violência é criminosa, no sentido de poder ser considerada como crime, e nem todo crime é

violento”. Dito isso, em que pese o assédio moral tratar-se de uma violência, isso não faz afirmar que tal ato, necessariamente, deva ser configurado como um crime.

Em contraponto à ideia de tipificação, não se pode perder de vista que penalizações criminais vinculam-se a pessoas, nesse caso, à pessoa física do assediador, não sendo capaz de atingir circunstâncias aderentes ao assédio organizacional. Para esses casos, a reparação possível, mesmo diante de uma lei penal, seguirá sendo de natureza trabalhista e civil.

Quanto ao conhecimento disponível nos manuais, cartilhas e guias, se comparado a sorte de bibliografias acerca dos temas e dos conteúdos passíveis de debate, é visível a distância. Apesar disso, cada um tem seu papel, o das cartilhas trata de levar o básico a todos, enquanto o aparato bibliográfico está disponível àqueles dispostos a aprofundar-se.

Os contextos social, econômico e cultural importam, direcionam e estabelecem formas de ser, estar e fazer, eles são evidentes⁶⁶. Os espaços laborais são estruturados a partir da realidade em que estão imersos e, aderindo a certas práticas e replicando cenários, retroalimentam essas mesmas realidades, ou seja, também as estruturam. Ações assediosas pautam-se em contextos de mesmo tipo e reforçam as disposições de novos assédios, a isso dá-se o nome de cultura. Mudar a realidade, significa romper a cultura posta e refazê-la de outro modo.

⁶⁶ “Se o mundo social tende a ser percebido como evidente e a ser apreendido, para empregar os termos de Husserl, segundo uma modalidade dóxica, é porque as disposições dos agentes, o seu *habitus*, isto é, as estruturas mentais através das quais eles apreendem o mundo social, são em essência produto da interiorização das estruturas do mundo social. Como as disposições perceptivas tendem a ajustar-se à posição, os agentes, mesmo os mais desprivilegiados, tendem a perceber o mundo como evidente e a aceitá-lo de modo muito mais amplo do que se poderia imaginar, especialmente quando se olha a situação dos dominados com o olho social de um dominante.” (Bourdieu, 2004, p. 157-158).

3 A CAIXA, OS PROCESSOS E A ANÁLISE DE DADOS

O capítulo ora inaugurado erigirá as noções fundamentais quanto ao local de coleta dos dados, a Caixa Econômica Federal, a fim de compreender sua história social, sua formação, suas estruturas, como ela se situa dentro administração pública federal e como pode ser pensada, em caráter relacional, com o Brasil e seu enredo social. Além disso, delineará o Processo Disciplinar e Civil da CAIXA, a fim de explicitar as especificidades desse conjunto de atos administrativos. Após assentar o lastro específico, adentrará ao objeto de análise, ou seja, apresentará e analisará os dados coletados ao longo da pesquisa, cujo objeto de análise são as apurações de fatos, com características indiciárias vinculadas a condutas compatíveis com assédio moral, ocorridas no curso de relações laborais na CAIXA.

3.1 O espaço de análise: Caixa Econômica Federal

Por se tratar de um recorte da realidade, o espaço de análise é uma empresa brasileira, uma instituição financeira de grande porte, cujas estruturas e o ambiente de atuação serão delimitados e regulados. Os elementos fornecidos pela pesquisa realizada no âmbito da CAIXA, em razão da inserção da empresa na integralidade do território nacional, poderão auxiliar na análise e compreensão do assédio moral ocorrido no país.

A Caixa Econômica Federal existe há 164 anos. O Brasil é República há 136 anos. A instituição foi criada por decreto imperial, em 12 de janeiro de 1861, data em que Dom Pedro II assinou o Decreto 2.723, que aprovou a criação de uma “Caixa Econômica e Monte de Socorro⁶⁷” ou, como consolidou sua ementa, disponível na Coleção de Leis do Império do Brasil (1861, p. 11, vol. 1)⁶⁸: “Autorisa a criação de uma Caixa Economica e um Monte de Socorro nesta Côrte, e approva os respectivos Regulamentos”.

Não há intenção de aqui fazer historiografia, por duas razões, a primeira é pela ciência de que este não é o espaço adequado para isso e a segunda é por haver a certeza de que a investigação histórica, com estudos e interpretações dos processos

⁶⁷ Ao longo do texto, por deferência à gramática aplicada em cada época, será mantida a redação com a ortografia histórica.

⁶⁸ Portal da Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2723-12-janeiro-1861-556013-norma-pe.html>. Acesso em: 02 mai. 2025.

de mudança de uma empresa com tão longa trajetória, ocuparia muito mais que o breve espaço do prelúdio de um capítulo dissertativo.

Ainda assim, com o propósito de situar o espaço de análise, importa a incursão pela história social da Caixa Econômica Federal que, em conjunto com instituições como os Correios (Empresa Brasileira de Correio de Telégrafos - EBCT), Casa da Moeda e Banco do Brasil, confunde-se com a história do país, sendo quase impossível, ao longo das décadas e até os dias atuais, dissociar um do outro.

Desde sua criação, a Caixa Econômica da Corte, teve objetivos vinculados ao Estado e à população⁶⁹, pois o Monte de Socorro, com sua primeira sede instalada na cidade do Rio de Janeiro, sede do Império, foi apresentado como um local de incentivo ao hábito da poupança, em que a população poderia economizar com aporte de rendimentos de 6% (seis por cento) com a garantia de solidez de investimento chancelada pelo então Governo Imperial.

Os primeiros depósitos foram recebidos no dia 04 de novembro de 1861, quanto foram abertas 10 (dez) cadernetas, sendo que os 10 (dez) depósitos, em conjunto, recolheram aos cofres da Caixa Econômica o montante de 190\$000 (cento e noventa mil-réis)⁷⁰. A título de curiosidade, o primeiro depositante da Caixa Econômica chamava-se Antônio Alvares Pereira, o Coruja, brasileiro e gaúcho, radicado no Rio de Janeiro. Ao final das duas primeiras semanas de existência, a Caixa Econômica já contava com 49 depositantes, entre brasileiros, portugueses e franceses.

Originalmente, o Decreto previa, em seu artigo 9º, que não seriam admitidos como depositantes ou abonadores os menores e os escravos (redação da época), assim como os demais indivíduos que não contassem com a “livre administração de sua pessoa e bens”.

Houve, entretanto, exceções. Há registros de que em 16 de novembro de 1861, “12 dias depois de a instituição ter iniciado suas operações, Margarida Luiza, escrava de Joaquim José Madeira, abriu a caderneta de poupança nº 59 da história da Caixa” (Bueno, 2010, p. 50). Essa caderneta foi encerrada três anos depois, “no dia 05 de janeiro de 1865, retirando os 353.542 réis (353\$542) com os quais comprou a carta de alforria” (Bueno, 2010, p. 50-51).

⁶⁹ Sites da Caixa Econômica Federal, história e acervo. Disponíveis em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>; <https://ri.caixa.gov.br/a-companhia/historia/>; <https://www.caixacultural.gov.br/Paginas/Acervos.aspx>. Acessos em: 02 mai. 2025.

⁷⁰ BUENO, Eduardo. CAIXA: 150 anos de uma história brasileira. P. 18-30.

Imagem 3 – Caderneta de Poupança do escravizado Lourenço

7790

Luzo n.º 558/80

CEF - MUSEU N.º 558/80

CAIXA ECONOMICA DE MATTO GROSSO

Lourenço, crioulo, escravo da herança da

Data	Especie	Quantidade	Valor
1852			
1853			

Fonte: CAIXA CULTURAL. **Acervos**. Disponível em:
<https://www.caixacultural.gov.br/Paginas/Acervos.aspx>. Acesso em 02 mai. 2025.

Há registro de outras tantas cadernetas abertas, ao arrepio da Lei, com a mesma finalidade, até que a contar de 1871, com a denominada Lei do Ventre Livre (Lei nº 2.040), foi reconhecido ao escravizado, em seu artigo 4º, o direito de formar pecúlio. A partir disso, consoante § 2º do mesmo artigo, todo aquele que “por meio de seu pecúlio, obtiver meios para indenização de seu valor, tem direito a alforria”. Foi fixado pela Lei nº 2.040/1871, artigo 4º, que “O Governo providenciará nos regulamentos sobre a collocação e segurança do mesmo pecúlio”.

A partir de então a Caixa Econômica e Monte de Socorro passou a receber legalmente as economias daqueles que intentavam comprar sua Carta de Alforria e conquistar a liberdade, “a diferença é que na caderneta dos escravos constava o nome do senhor, uma vez que era necessária a autorização deste para que a conta do escravo fosse aberta” (Luzio, 1997, p.05-06).

A referência acima é preâmbulo para discussão que não será aprofundada nesta dissertação, a qual diz respeito aos interesses e benefícios da validação de abertura de poupanças por escravizados, em órgão vinculado ao governo, como uma manobra política à época, mas que, ao cabo, oportunizou “um modelo gradativo, lento e bastante tímido para levar adiante o fim da escravidão, foi ainda um importante passo na direção do fim do sistema escravista no Brasil” (Schwarcz e Starling, 2015, p. 306).

Ademais, como afirmado pela historiadora Keila Grinberg (2021, p.149), manter suas provisões consigo ou com outras pessoas, tal como o senhor ou em seus

domínios, poderia não ser a alternativa mais viável ou protegida pois os herdeiros do senhor, por exemplo, poderiam refutar o reconhecimento da “existência de qualquer acordo prévio com seus escravos”, e, em razão de “ser um banco estatal, investir na Caixa era mais seguro do que os outros investimentos bancários, que viviam à sombra das flutuações no mercado internacional e das crises financeiras”.

De acordo com Grinberg (2021, p.150) os escravizados já participavam do mercado financeiro, todavia, “a simples existência da poupança de cativos significava uma quebra na autoridade moral do senhor”, motivo por que a celebração da possibilidade de depósitos por escravizados era “um golpe importante na própria legitimidade da escravidão no Brasil”.

Escravidão essa que, formalmente, foi declarada extinta em 13/05/1888, pela Lei nº 3.353 (Lei Áurea), assinada pela “Princesa Imperial Regente, em Nome de Sua Magestade o Imperador, o Senhor D. Pedro II”. Lei composta por apenas dois artigos, quais sejam “Art. 1.º É declarada extinta, desde a data desta Lei, a escravidão no Brasil. / Art. 2.º Revogam-se as disposições em contrário.”.

O Brasil tornou-se República no ano seguinte, em 1889 e, nesse mesmo ano, a instituição foi renomeada para Caixa Econômica Federal. Rui Barbosa, então ministro da economia, objetivava⁷¹ “ampliar o crédito para investimentos por meio de emissões lastreadas em apólices da dívida pública”. Com a estrutura segmentada, a instituição passou a atuar em diversos Estados entre os anos de 1896 e 1969⁷² com as Caixas Econômicas, sendo denominada como Caixa Econômica e Monte de Socorro entre 1861 e 1933 e como Conselho Superior das Caixas Econômicas entre 1934 e 1969.

Abaixo, alguns recortes do século passado, iniciados por um bilhete publicitário da ‘Grande Loteria da Capital Federal’, do ano de 1914, em que a Caixa oferecia o prêmio de 200 milhões de réis, grafado com o ordinal 200:000\$000, na época da moeda chamada ‘Real brasileiro’ que vigeu por 109 anos, de 1833, quando substituiu o Real português, até 1942, quando foi substituída pelo Cruzeiro⁷³.

⁷¹ BRASIL. **Arquivo Nacional do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos**. Disponível em: <https://mapa.an.gov.br/index.php/dicionario-primeira-republica/888-caixas-economicas>. Acesso em: 02 mai. 2025.

⁷² COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos Oficiais no Brasil: Origem e Aspectos de Seu Desenvolvimento**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf. Acesso em: 02 mai. 2025.

⁷³ Para aprofundamento do tema, indica-se o NUMIS – Museu Numismático brasileiro, com coleções e acervo virtual. Disponível em: <https://numis.mus.br/>. Acesso em: 25 jul. 2025.

Imagem 4 – Bilhete de loteria do ano de 1914



Fonte: CAIXA CULTURAL. **Acervos**. Disponível em:
<https://www.caixacultural.gov.br/Paginas/Acervos.aspx>. Acesso em 02 mai. 2025.

Abaixo, uma publicidade sobre a caderneta de poupança, impulsionada pela Caixa Econômica Federal do Amazonas, já sob a vigência da nova moeda, com o *slogan* “De Cruzeiro em Cruzeiro Faz-se um Milheiro”.

Imagem 5 – Publicidade da Caixa Econômica Federal do Amazonas, de 1948

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DO AMAZONAS
 GARANTIDA PELO GOVERNO FEDERAL

NÃO VACILE!
 ABRA UMA CADERNETA

Depósitos desde Cr\$ 5,00

As melhores taxas de juros

Populares: - Até Cr\$ 50.000,00, 5% ao ano.
 Escolares: - " Cr\$ 50.000,00, 5% ao ano.
 Comerciais: - " Cr\$ 100.000,00, 3% ao ano.

Aviso Prévio: (Sem limite) - Até 4% ao ano.

Prazo Fixo: (6, 12 e 24 meses) - 5%, 5% e 6% ao ano, respectivamente

Compulsórios até 5% ao ano, exeto aos denominados SEM JUROS.

Sem limite - 2% ao ano.

Retiradas livres a qualquer hora, por meio de cheques ou cadernetas

Rua Marechal Deodoro, 225
 Sobrado - Telefone, 2223
 Manaus

De Cruzeiro em Cruzeiro Faz-se um milheiro.

Fonte: Imagem retirada do Almanaque Amazonas Comercial, 1948. Edição especial em comemoração do 1º centenário da fundação da Cidade de Manaus. Disponível em:
<https://blogdodurango.com.br/propagandas-antigas/propaganda-antiga-da-caixa-economica-federal-do-amazonas/>. Acesso em 02 mai. 2025.

Mas, mesmo antes do Cruzeiro ser a moeda oficial no Brasil, a CAIXA investia em propagandas sobre a importância de ser previdente e poupar os tostões, como pode ser visto na publicidade abaixo:

Imagem 6 – Publicação no Suplemento do Diário Mercantil, março de 1941



Fonte: **Propaganda da caixa**. Disponível em: <https://www.mariadoresguardo.com.br/2010/09/caixa-economica-propaganda-que-saiu-no.html>. Acesso em 02 mai. 2025.

Ao longo do tempo, foram inauguradas as operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas (em 1931), a empresa assumiu, por determinação do governo federal, a exclusividade dos empréstimos sob penhor (em 1934), o que extinguiu as casas de “prego” até então operadas por particulares e, em primeiro de junho de 1934 foi realizada, pela Caixa do Rio de Janeiro, a assinatura da primeira hipoteca para a aquisição de imóveis. Com empréstimo consignado para os trabalhadores, penhor para auxiliar nas emergências e habitação para a população, a instituição inseriu-se econômica e culturalmente na vida de muitos brasileiros

O modelo das Caixas Federais vigeu até 1969, quando ocorreu a unificação das então 22 Caixas e a popularização da logomarca CEF (abreviação para Caixa Econômica Federal). Foi o Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969 que constituiu a Caixa Econômica Federal, na condição de instituição financeira, sob a forma de empresa pública, tal como é até hoje, dotada de personalidade jurídica de direito

privado⁷⁴, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada ao Ministério da Fazenda (da Economia, ou de outros nomes que deteve tal ministério ao longo das décadas).

Para a comemoração dos 13 anos da unificação das Caixas, por exemplo, foi realizado um cartaz com alusão aos 13 pontos da Loteca, na época, a principal loteria da instituição, trazendo o trocadilho “Os treze pontos da Caixa”:

Imagem 7 – Cartaz de celebração aos 13 anos da unificação da Caixa



Fonte: Bueno, 2010, p. 163.

O incentivo aos hábitos de poupança foi mantido entre as finalidades da CEF, conforme artigo 2º do Decreto-Lei nº 759/1969, com conjunto com outras que dizem respeito à depósito de garantias, concessão de empréstimos, financiamentos de natureza assistencial, operação do setor habitacional para “facilitar e promover a

⁷⁴ Em razão dessas características, a CAIXA desordena a lógica do processo de burocratização (Bourdieu, 2025, p. 336), visto que “a primeira afirmação da distinção entre o público e o privado se dá na esfera do poder. Isso leva à constituição de uma ordem política de poderes públicos, dotada de sua lógica própria (a razão do Estado), se seus valores autônomos, de sua linguagem específica e distinta do doméstico (real) e do privado”. A CAIXA, por sua vez, opera enquanto empresa pública, sujeita às regras de tal ordem, mas está no mercado financeiro, em paridade com outras tantas instituições financeiras, em sua maioria, privadas. Com isso, tem as restrições e cuidados daquilo que é público, mas as cobranças de posicionamento negocial em concorrência com o privado.

aquisição de sua casa própria, especialmente pelas classes de menor renda da população”, explorar com exclusividade o serviço de Loteria Federal e Loteria Esportiva, exercer o monopólio das operações de penhor, prestar os serviços de natureza financeira delegados pelo Governo Federal, ser o agente do Governo para quaisquer operações ou serviços nos mercados financeiro e de capitais, dentre outros.

Pouco antes, em 1968, foi assinado o Decreto 62.150, o qual promulgou a Convenção nº 111 da OIT, sobre discriminação em matéria de emprego e profissão, não se podendo deixar de assinalar que a Convenção 111 foi convocada em Genebra pelo Conselho de Administração do Secretariado da Organização Internacional do Trabalho, reunida, em 4 de junho de 1958, 10 anos antes da ratificação pelo Brasil.

O texto do Decreto-Lei nº 759/1969 foi validado pelo Decreto nº 66.303⁷⁵, de 06 de março de 1970, constituindo “a Empresa pública Caixa Econômica Federal – CEF” e aprovando o Estatuto da CEF em anexo ao Decreto, que vigeu a partir da data de sua publicação.

Em 1986, durante o primeiro governo civil após a instauração da Nova República, a Caixa Econômica Federal incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) o que, de forma definitiva, a vinculou à imagem de maior agente nacional de financiamento da casa própria. Pela mesma razão, extinção do BNH, a CEF passou à condição de principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), além de administradora do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) cuja centralização das contas vinculadas, antes administradas por mais de 70 instituições bancárias, foi realizada a partir de 1990.

Agente operador do governo, empresa de proporção nacional, a instituição estava, há clareza, cada vez mais próxima e inserida em ambientes de poder e vinculada às estruturas econômicas / financeiras do país.

Abaixo, para registro das mudanças de nomes, siglas e identidades visuais, a linha do tempo da marca CAIXA:

⁷⁵ O Decreto 66.303/1970 não está disponível no repositório da legislação da Presidência, contando com a informação de que: “Estamos em processo de inclusão retrospectiva dos atos em nosso acervo”.
Em razão disso, o Decreto está disponível em:
<https://legis.senado.leg.br/norma/488942/publicacao/15642461>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Imagem 8 – Linha de tempo da marca CAIXA.

 CAIXA ECONÔMICA E MONTE DE SOCCORRO COM GARANTIA DO GOVERNO IMPERIAL	de 1861 a 1889 Marca utilizada desde a criação da instituição pelo Imperador D. Pedro II.
 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	de 1889 a 1934 Proclamação da República.
	de 1934 a 1970 Conselho Superior das Caixas Econômicas.
	de 1970 a 1976 Unificação das Caixas Estaduais. Início do processo de informatização.
	de 1976 a 1997 Versão vertical.
	de 1976 a 1997 Versão horizontal.
	da década de 80 a 1997 Versão horizontal.
	da década de 80 a 1997 Versão vertical.
	a partir de 1997
	de 2005 a 2016
	a partir de 2017

Fonte: CAIXA. **Sobre a caixa**. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 02 mai. 2025.

Além de todo o descrito, a Caixa Econômica Federal é, na atualidade, a instituição responsável pela operação e pagamento do Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo e transferências de benefícios sociais, sejam os continuados, a exemplo do “Bolsa Família” e do “Pé-de-Meia”, sejam os pontuais e transitórios, tais como os decorrentes da enchente que assolou o Rio Grande do Sul em maio de 2024 como “Auxílio Reconstrução”, pago pelo governo federal, e os benefícios (1º) “Volta por Cima” e (2º) “Pix SOS Rio Grande do Sul” que, mesmo sendo aportes realizados pelo Governo do Estado (diretamente por valores do Governo, o primeiro, e decorrente de doações da população, o segundo), tiveram a operacionalização pela CAIXA, por intermédio do “Cartão Cidadão”, o primeiro, e pelo cartão SOS Rio Grande do Sul, emitido pela Caixa Econômica Federal, o segundo.

Ainda, quanto às competências exclusivas, também é a Caixa Econômica Federal que, operando loterias desde o início do século XX, passou a deter o monopólio das Loterias Federais e Esportiva em 1961.

3.1.1 CAIXA na atualidade – interação com o mercado

Após a breve cronologia, com delimitação de espaço de poder e apresentadas as dimensões da CAIXA, encaminha-se esta fase da narrativa ao final.

Por serem temas que interessam à pesquisa empírica, cumpre indicar o momento histórico em que as mulheres passaram a compor os quadros da Caixa Econômica Federal, única Instituição Financeira com nome feminino: A CAIXA. Acompanhando as ondas do movimento feminista⁷⁶, as mulheres puderam integrar o mercado de trabalho e, de acordo com panorama disponível no acervo histórico⁷⁷ da Caixa Cultural⁷⁸, “somente em 1929 ocorreram as primeiras admissões de mulheres na instituição” (Parucker, 2023, p. 05) ao que a autora asseverou que “da criação da instituição em 1861 até quase 70 anos depois de seu surgimento, todos os cargos das Caixas foram, lamentavelmente, ocupados exclusivamente por homens” As pioneiras

⁷⁶ Para aprofundamento do tema, pode ser considerada a obra de Nancy Fraser, “Destinos do feminismo: do capitalismo administrado pelo Estado à crise neoliberal”.

⁷⁷ PARUCKER, Isabela. **Caixa Econômica Federal**: um panorama histórico. Disponível em: <https://www.caixacultural.gov.br/Acervos/CAIXA%20PANORAMA%20HIST%C3%93RICO.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2025.

⁷⁸ A Caixa Cultural se define como “um símbolo de conexão e celebração das culturas brasileiras. Com sedes em Brasília, Curitiba, Fortaleza, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo”. Definição extraída do sítio: <https://www.caixacultural.gov.br/>. Acesso em: 03 mai. 2025.

ingressaram na Caixa Econômica Federal do Rio de Janeiro e, de acordo os dados coletados pelo panorama histórico (Parucker, 2023, p. 05), foram: Célia de Castro Nunes Campello, Carminda Pinheiro Flecher Bittencourt, Inah Soares Xavier e Ruth Mesquita de Barros.

Em análise ao histórico de presidentes da CAIXA⁷⁹ constata-se que a primeira mulher a tomar posse na instituição, após exatos 145 anos de sua criação, foi Maria Fernanda Ramos Coelho, que presidiu a empresa do dia 30 de março de 2006 até 28 de março de 2011, havendo sido a segunda presidência mais longa da Caixa Econômica Federal desde sua constituição como empresa pública em 1970. Depois dela, nos últimos 15 anos, a presidência foi dividida entre 08 (oito) presidentes efetivos e 03 (três) interinos, sendo cinco homens efetivos e dois interinos, enquanto as mulheres alcançaram três presidências efetivas e uma interina.

De acordo com seu Estatuto Social vigente, aprovado em Ata da Assembleia Geral Extraordinária realizada em 11 de janeiro de 2024, a CAIXA é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada ao Ministério da Fazenda, regida por seu Estatuto, pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e demais legislações aplicáveis.

O ingresso de empregados ocorre por concurso público desde 1934, quando o Decreto nº 24.427/1934 (regulamento das Caixas Econômicas Federais) definiu, em seu artigo 42: “As primeiras nomeações de funcionários dependerão sempre de concurso”. O referido Decreto reservou uma seção (IV) para definições sobre os funcionários e outra (V) para definições acerca dos concursos. A disposição quanto à forma de ingresso foi mantida após a unificação, havendo o Decreto nº 759/1969 previsto, em seu artigo 5º que: “O pessoal da CEF será obrigatoriamente admitido mediante concurso público de provas ou de provas e títulos”,

Em que pese ser empresa vinculada ao Governo Federal, com capital 100% público e com ingresso de seus agentes mediante concurso público, o regime de contratação não é estatutário. Desde o advento do artigo 5º, § 1º, do Decreto nº 759/1969, é previsto que “O regime legal do pessoal da CEF será o da Consolidação

⁷⁹ CAIXA. **Histórico de Presidente**. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 03 mai. 2025.

das Leis Trabalhistas”. A previsão de 1969 foi validada⁸⁰ em 1970, pelo Estatuto da Caixa Econômica Federal – CEF, contido no já mencionado Decreto 66.303.

É possível afirmar que a CAIXA não é nem está inserida, mas se conecta ao Estado, assim como aos campos econômico e jurídico⁸¹. E, sobretudo, conecta-se à sociedade brasileira. Maior banco público da América Latina, com um corpo funcional de quase 90.000 (noventa mil) empregados ativos que, se considerados os prestadores terceirizados e estagiários, atinge um quantitativo de mais de 200.000 (duzentos mil) trabalhadores vinculados. A CAIXA é, também, o maior banco em número de correntistas no Brasil, atendendo mais de 150.000.000 (cento e cinquenta milhões) de clientes, o que equivale a quase 70% da população brasileira.

Amparada na breve narrativa, é factível a afirmação, mesmo sob risco de adesão ao clichê, de que a história da CAIXA se interliga à história Brasil, bem como é viável asseverar que a história da sociedade brasileira vincula-se à CAIXA, há 164 anos, todos os dias: poupança; investimentos; cartas de alforria; penhor; consignados; empréstimos; financiamentos; a realização do sonho da casa própria; os seguros e capitalizações; a “fezinha” semanal das Loterias; a garantia FGTS; o recebimento do PIS; o acesso aos variados benefícios do Governo; o fomento ao mercado de capitais, câmbio e remessas internacionais; os depósitos recursais; o incentivo às pequenas empresas e ao crédito rural; microfinanças; o fomento da construção civil; e um sem número de produtos e serviços que são operados exclusiva ou majoritariamente pela Empresa.

Com o transcurso das décadas e as mudanças sociais e econômicas, modificam-se também as estruturas, os costumes e os interesses. As disposições de 2025 não são as mesmas da década de 1970, as quais, a seu turno, eram diversas daquelas que moldavam as ações e relações em 1861. Apesar disso, alguns costumes e práticas se perpetuam no convívio social.

A adaptação empresarial é essencial à perenidade das empresas e à sua continuidade no mercado, em especial diante de uma realidade pautada na inovação constante impulsionada pela tecnologia e na velocidade da inteligência artificial, hoje

⁸⁰ Decreto-Lei n.º 759/1969. CAPÍTULO 8. Do Pessoal. 8.1 - O Pessoal da CEF será obrigatoriamente admitido mediante concurso público de provas ou de provas e títulos. 8.1.1 - O regime legal do pessoal da CEF será o da legislação do Trabalho.

⁸¹ Em referência ao Campo Burocrático (Da Casa do Rei à Razão do Estado), ao Campo Jurídico (A Força do Direito), e ao Campo Econômico (A Ortodoxia da Racionalidade), os quais podem ser aprofundados no Microcosmos: Teoria dos Campos, de Pierre Bourdieu (2025, p. 283-402).

generativa. Gigantes de Século XX como Kodak, Blockbuster, Atari, Compaq ficaram pelo caminho seja por apego ao hábito ou por falta de adaptação à turbulência provocada pela rápida (apesar de anunciada) mudança dos mercados, como já visto no capítulo precedente.

Tal como foi ensinado por Charles Duhigg (2012, p. 188) “durante uma turbulência, os hábitos organizacionais se tornam maleáveis o bastante tanto para alocar responsabilidade quanto para criar um equilíbrio de poder mais imparcial”, o que o autor aponta trata de perspectiva, ou seja: “as crises são tão valiosas que às vezes vale a pena avivar um senso de catástrofe iminente em vez de deixar a coisa assentar”.

Na mesma linha, para a compreensão das revoluções industriais, o que inclui a quarta e atual revolução, pode ser encontrada clareza nas palavras ditas por de Klaus Schwab (2016, p.15) por ocasião do Fórum Econômico Mundial de 2016 ao refletir sobre o significado da palavra “revolução”, em sua denotação de mudança radical e abrupta: “Em nossa história, as revoluções têm ocorrido quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos.”

Criada durante a Primeira Revolução Industrial, quando a manufatura artesanal começou a ser substituída pelo uso das máquinas em especial com o surgimento da máquina à vapor, a Caixa Econômica Federal vivenciou e ultrapassou outras duas revoluções. A Segunda, que durou aproximadamente de 1850 à 1945 e foi marcada pelo avanço da eletricidade, dos meios de comunicação com a criação do telégrafo e da produção em massa, responsáveis por modificar as condições do trabalho e a mobilidade na vida urbana. E a Terceira revolução industrial que foi a responsável pela introdução da tecnologia da informação e da automação, motivo por que é conhecida como revolução técnico-científica-informacional, havendo gerado grande aceleração industrial na constância da globalização. Hoje, a CAIXA está imersa na Quarta Revolução Industrial, marcada pela fusão das tecnologias físicas, digitais e biológicas, e está atenta à necessidade de transição para novos sistemas e tecnologias, na chamada transformação digital (Schwab, 2016, p. 13-16).

À vista desse cenário, o que se quer dizer é: a CAIXA se adaptou aos tempos. Adaptou-se em 1970, década em que a Terceira Revolução Industrial introduziu a automação e as tecnologias, unificando as Caixas Econômicas sob um único mando e havendo emitido um Estatuto (Decreto 66.303) que, dentre os “princípios

fundamentais” a serem observados elencou: “1.6.4 - economia dos gastos administrativos, reduzindo-se as despesas de pessoal ao estritamente necessário; [...] 1.6.6 - incentivo ao aumento de produtividade de seus serviços”.

Segue adaptando-se, havendo passado, sem sucumbir, por diversas fases da história, e se mantém no mercado financeiro, inserida no contexto social atual com o propósito de “Transformar a vida das pessoas” e com a visão de futuro de “Ser indispensável ao Brasil atuando com agilidade, eficiência e centralidade no cliente”⁸².

Além dos benefícios e programas sociais, loterias, patrocínios e atendimento ao poder público, a CAIXA adequou-se aos mesmos papéis comerciais e negociais aplicáveis aos demais bancos de instituições financeiras, os quais extrapolam, em muito, a abertura de contas, depósito de valores e concessão de empréstimos. A CAIXA vende produtos⁸³ para pessoas e para empresas. Esses produtos vendidos englobam, dentre outros: cartões de crédito, crédito rural, financiamentos, investimentos, ações, seguros, previdência, capitalização, consórcios, *tag* para pagamento automático de pedágios, créditos agro, conectividade social, contratações de máquinas de cartão de débito e crédito e soluções para construção civil.

Nessa condição, assim como as demais instituições financeiras, estipula metas, acompanha resultados, fomenta o crescimento, busca sustentabilidade dos negócios, redução de inadimplência, equilíbrio do balanço fiscal e a lucratividade. É preciso gerar resultados para que o banco se mantenha e se desenvolva, tal como ocorre em todas as empresas e, para isso, há equipes, gestores e geridos, detentores das mais diversas atribuições, compondo hierarquias, almejando funções gratificadas e crescimento profissional. Todos, observe-se, pessoas, com comportamentos diversos, de variadas origens, vinculados a normas e estratégias negociais.

3.2 Procedimentos Apuratórios na Caixa Econômica Federal

A presente seção trará o panorama dos procedimentos disciplinares instaurados na CAIXA, a fim de lastrear o capítulo destinado à apresentação dos dados coletados na pesquisa e sua análise. Nesse contexto, ressalte-se que não será tratada a integralidade dos casos denunciados ou comunicados à CAIXA na condição de

⁸² CAIXA. **Sobre a Caixa** - Apresentação. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 03 mai. 2025.

⁸³ CAIXA. **Produtos**. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Paginas/home-caixa.aspx>. Acesso em: 29 mai. 2025.

‘possíveis situações de assédio moral’, mas sim os casos que, tendo passado pelo crivo do juízo de admissibilidade⁸⁴ e investigações prévias, foram efetivo objeto de processo disciplinar acusatório.

Tendo em vista que a CAIXA detém características tanto públicas quanto privadas, é possível imaginar que em razão de seu viés público, em âmbito Federal, suas apurações disciplinares seguiriam a via dos Processos Administrativos Disciplinares (PAD), correntes em órgãos da administração pública de tal esfera, com base no quanto previsto pela Lei nº 8.112 de 1990. Todavia, ajustando o olhar para o fato de que a relação contratual dos empregados da CAIXA é regulada pelo regime de trabalho celetista, é também cabível crer que a integralidade das possíveis sanções decorrentes da contratualidade trabalhista ocorreria conforme previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452/1943. Nenhuma das alternativas, entretanto, é verdadeira.

Incabíveis, contudo, ambas as assertivas propostas, nem Lei 8.112/90 nem CLT, o que há, de fato, é um rito próprio e específico para realizar as apurações e dar andamento a eventual penalização ou demissão, sendo necessária a comprovação da motivação para as imputações aos empregados, a qual passa por mandatório procedimento disciplinar prévio, com resguardo das garantias do contraditório e da ampla defesa ao empregado. O procedimento apuratório na Caixa Econômica Federal é nominado Processo Disciplinar e Civil (PDC) e, diverso do que ocorre na maior parte dos órgãos da administração (guiados pelo Processo Administrativo Disciplinar da Lei nº 8.112/90), possui regra específica e procedimentos próprios, determinados em norma interna do banco.

Com o fito de transitar do geral para o específico, tem-se que nas relações celetistas, caso identificada conduta, praticada por empregado, que seja entendida como indevida por seu empregador, este pode, de modo razoavelmente simples, lançar mão de aplicação de penalidades ou da rescisão do contrato de trabalho, seja por dispensa motivada (atenta ao previsto no artigo 482 da CLT) ou imotivada, desde que, em ambas as espécies, sejam cumpridas as especificações previstas no referido diploma legal, no que tange ao adimplemento de verbas rescisórias, indenizações,

⁸⁴ Para aprofundamento da compreensão acerca dos desafios práticos do recebimento e tratamento de comunicações e denúncias, bem como o rigor conceitual para a compreensão dos fenômenos, a fim de avaliar de forma preliminar se houve ou não elementos de assédio moral, violências pontuais etc., indica-se a leitura do artigo produzido por Nilson Perissé (2017) sobre “A atuação das ouvidorias no tratamento de denúncias de Assédio Moral: a experiência da Petrobrás.

devidas anotações em Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), comunicação da dispensa aos órgãos competentes, dentre outros.

Nas relações estatutárias, em que é cabível a instauração de PAD, deverá o servidor ser apurado com base nos procedimentos especificados no Título V da Lei nº 8.112/90 e devidamente regulamentados por normativas procedimentais emitidas por órgãos de controle, tais como a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Corregedoria-Geral da União (CRG), os quais detém, inclusive, o poder processante para diversas necessidades de persecução, seja de forma direta ou por avocação.

Em resumo, a CAIXA é uma instituição financeira, sob a forma de empresa pública, pertencente à administração pública indireta, criada por força de lei, dotada de personalidade jurídica de direito privado, que presta serviço/atividade econômica descentralizada e, com autonomia administrativa e pauta-se por regras internas e específicas. Em que pese seja celetista, o empregado da CAIXA é um empregado público e, dito isso, não obstante ser concursado, não se enquadra como servidor público, motivo por que a Lei 8.112/90 não regula suas relações de trabalho nem seu tratamento disciplinar.

Outra particularidade é a de que enquanto em muitos órgãos a instauração dos processos disciplinares ocorre com a publicação, pelo gestor do órgão, de ato de constituição da comissão, composta por dois servidores estáveis, lotados em quaisquer unidades daquela instituição, a CAIXA possui Corregedoria⁸⁵ própria, responsável pela integralidade da condução dos procedimentos apuratórios, com quadro fixo de empregados, dedicados exclusivamente à atividade, o que oportuniza aplicar padronização à investigação de irregularidades e condutas indevidas, além de haver constituído, nos últimos anos, um Núcleo Especializado em Apurações de Assédio (NEAA) do qual participa esta mestranda.

Doravante, o presente trabalho irá expor numerosos termos técnicos correntes na CAIXA. A fim cumprir o objetivo de tornar claros e compreensíveis cada um desses termos, para que cumpram com sua adequação, a pesquisa será entremeada por explicações pontuais e definições pois, consoante Lakatos e Marconi (2003, p.160): “É importante definir todos os termos que possam dar margem a interpretações

⁸⁵ Para informações mais aprofundadas, há disponibilidade do portal “Conheça a Corregedoria CAIXA”, contendo dados públicos, disponível no endereço: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/corregedoriacaixa/Paginas/default.aspx>.

errôneas. O uso dos termos apropriados, de definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada”.

Mencionado isso, passa-se a informar que a integralidade das operacionalizações ocorridas na empresa é regulada em Manuais Normativos (MN), os quais são divididos em tomos, por exemplo: normas de organização da empresa são denominadas pela sigla OR (MN OR), normas comerciais detêm a sigla CO (MN CO), normas de tecnologia são grafadas com a sigla TE (MN TE), regulamentações de Recurso Humanos são designadas pela sigla RH (MN RH) e assim sucessivamente para cada uma das categorias de tomos de Manual Normativo. Todos os códigos dos MN são compostos por duas letras (L), referente à temática, seguidas de três números (N), atendendo ao padrão ‘MN LLNNN’ que será acrescido da versão (v) em que a norma se encontra, composta por três dígitos numéricos (n). A partir dessa configuração, é conferido às normas da CAIXA o padrão nominal de ‘MN LLNNNvnnn’.

Além da norma principal/raiz, cada MN pode conter documentos intitulados ‘Apensados’, onde estarão as partições específicas vinculadas ao objeto da norma. Os apensados são denominados por uma letra maiúscula, por exemplo: Apensado A, Apensado B.

Dentre os tomos utilizados para classificar as normas, existe um destinado às denominadas Atividades Especializadas (AE). É nesse tomo que está enquadrado o MN AE079⁸⁶ (Apuração e Julgamento de Responsabilidade Disciplinar e Civil), regra que prevê os procedimentos investigativos e apuratórios na CAIXA.

Esse documento será citado com recorrência no presente trabalho. A referida norma encontra-se na vigência de sua versão 065 desde 23 de setembro de 2024, ou seja, MN AE079v065. No que tange aos Apensados, o MN AE079 é distribuído da seguinte forma:

- AE079 (raiz): Apuração e Julgamento de Responsabilidade Disciplinar e Civil
- AE079 (Apensado A): Juízo de Admissibilidade e Anapre⁸⁷
- AE079 (Apensado B): Medidas Alternativas
- AE079 (Apensado C): Processo Disciplinar e Civil

⁸⁶ Normativo interno, de acesso público. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/corregedoriacaixa/Paginas/default.aspx>. Opção “Nomas Internas”. Acesso em: 15 jun. 2025.

⁸⁷ Acrônimo de Análise Preliminar. Fase investigativa, cujo objetivo é o aprofundamento da fase de admissibilidade, em casos de alta complexidade ou quando for necessário reunir maior quantidade de subsídios para que a Autoridade Instauradora possa emitir decisão pelo Arquivamento, adoção de Medida Alternativa ou instauração de PDC.

- AE079 (Apensado D): Processo Disciplinar de Dirigente
- AE079 (Apensado E): Julgamento

Para eventuais lacunas existentes no MN AE079 são aplicáveis as normalizações da Controladoria-Geral da União (CGU), em especial as Portarias Normativas nº 27 (de 11 de outubro de 2022) e nº 123 (de 22 de abril de 2024).

Realizada a contextualização sobre o padrão de nomenclatura adotado pelas normas da CAIXA e composto um panorama acerca da constituição do MN AE079, é possível passar à explanação quanto aos procedimentos apuratórios na Caixa Econômica Federal, desde sua internalização nos sistemas da empresa até a satisfação das providências finais.

Há dois principais meios de entrada de informações acerca de possíveis fatos irregulares. A primeira forma é a comunicação de fato irregular, a qual é registrada com exclusividade por gestor de Unidade⁸⁸, na aplicação Fato Irregular, disponível na Intranet da empresa (apenas uso interno), pelo endereço “<https://fatoirregular.caixa>”, em que o comunicante descreve os indícios de irregularidades (normativas ou comportamentais) e cadastra os dados mínimos de autoria, fundamentação e materialidade.

Essa ferramenta é o meio pelo qual o gestor, uma vez sabedor da existência de um possível fato irregular, e em atendimento à sua obrigação de reportar possível fato irregular de que tenha ciência, registra a narrativa do fato que identificou ou que lhe foi reportado por outro empregado ou por cliente. Nos primeiros anos de existência da Corregedoria essa ferramenta não existia e as comunicações de fato irregular, por gestores de unidade, eram realizadas com a remessa de um documento (MO⁸⁹ de Comunicação de Fato Irregular), por e-mail, para as caixas postais da Corregedoria.

O outro meio institucional oferecido é o canal de denúncias, acessível, via Internet, atualmente pelo endereço eletrônico (URL) “<https://canalconfidencial.com.br/caixa>”, o qual está disponível para qualquer pessoa, podendo ser utilizado tanto por empregados da CAIXA quanto pela população em

⁸⁸ Gestor de Unidade é o(a) empregado(a) que ocupa a maior função gratificada de gestão dentro de uma Unidade (setor) da CAIXA. Por exemplo, uma Agência da CAIXA é uma Unidade e, nessa condição, conta com diversos(as) gestores, tais como um(a) Gerente do segmento Pessoa Física, um(a) Gerente do segmento de Pessoa Jurídica e um(a) Gerente Geral, sendo esse(a) o gestor máximo da Unidade e a quem compete, com exclusividade, o registro das comunicações de fato(s) irregular(es) ocorridos em sua Unidade.

⁸⁹ Assim como há os MN, que são os manuais, há os MO, que são os modelos padrão utilizados para diversas ações dentro da empresa. Os MN podem conter MO, utilizados para operacionalizar atos.

geral, para o registro de denúncia de possível fato irregular (praticado por empregado CAIXA) de que tenha tomado conhecimento ou do qual tenha sido vítima.

O canal de denúncias é externo e seguro, podendo ser utilizado de forma anônima. É administrado, atualmente, pela empresa Aliant ICTS Global do Brasil LTDA. O fato de haver um canal operado por empresa externa, com garantia integral de sigilo ao denunciante, tem o intuito de fomentar maior tranquilidade e confiança para que os públicos interno e externo registrem os fatos, com mitigação da sensação de receio quanto à eventuais repercussões ou retaliações em razão da denúncia.

Além das duas formas principais (uma restrita e interna / outra ampla e externa) para o registro das comunicações e denúncias, estas também serão recepcionadas por outros meios pelos quais chegarem à autoridade competente, por exemplo, via *e-mail*, comunicação pessoal, registros em plataformas como Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ou Ouvidoria e ofícios de outros órgãos. Ademais, as investigações poderão ser instauradas de ofício pela Corregedoria, em razão de tomada de ciência dos fatos, por exemplo, por comunicações informais transitadas na empresa, matérias de jornal, desdobramentos de achados em procedimento precedente, dentre outras.

Independente do canal de entrada, todos os reportes afunilam-se para a Corregedoria da CAIXA, unidade gestora da integralidade dos casos de correição na empresa. A Corregedoria foi criada em 16 de setembro de 2015 e passou a instaurar procedimentos de forma regular, a contar do início do ano de 2016. Antes do advento da Corregedoria, a área de Auditoria acumulava as atribuições de Auditoria e Correição.

Quando de sua criação, a Corregedoria contava com pouco mais de 30 (trinta) empregados distribuídos pelo país e vinculados a uma raiz única (sem departamentos) e, em seu âmbito, seguindo o modelo então herdado da Auditoria: havia responsabilidade pela instauração e condução de uma parcela das apurações da CAIXA, com regras de vinculação que dependiam, por exemplo, da função ocupada pelo empregado a ser arrolado⁹⁰ (cargos mais altos) ou do valor de prejuízo envolvido

⁹⁰ Arrolado(a): é o empregado(a) que figura como potencial responsável pelo cometimento de irregularidades, motivo por que consta como autor dos atos investigados em um Processo Disciplinar e Civil (PDC). No curso do presente trabalho, por uma facilitação semântica, serão denominados como “arrolados” todos aqueles que estiverem envolvidos na condição de possíveis autores quando da instauração do PDC mesmo que, no curso do Processo não cheguem a ser de fato arrolados, ou seja, chamados ao processo como acusados, ou tenham sido desarrolados em razão de inexistência de materialidade ou efetivo descumprimento.

(valores mais expressivos). Os demais casos seguiam sendo conduzidos nas respectivas unidades de ocorrência dos fatos, por exemplo, fatos ocorridos em agências ou áreas administrativas eram instaurados localmente pelo gestor da unidade de ocorrência do fato.

Paulatinamente outros empregados passaram a compor a equipe da Corregedoria, foi iniciada uma departamentalização por atribuições e regionalidade, e outras competências foram avocadas. A contar de meados do ano de 2020 (durante a Pandemia de Covid19) a Corregedoria passou por sua maior transformação, traduzida, em especial, por três circunstâncias: (1) grande aporte de empregados, o que duplicou seu efetivo fazendo-o chegar à marca que possui até a presente data, ou seja, aproximadamente 250 (duzentos e cinquenta) pessoas; (2) centralização da integralidade dos procedimentos correccionais da CAIXA; (3) implementação de sistema para condução dos processos, de ponta a ponta, de forma eletrônica, o que viabilizou que, mesmo em trabalho remoto, durante a Pandemia, os procedimentos correccionais não fossem descontinuados, pois todos os atos passaram a poder ser conduzidos via plataforma *on-line*.

Desde então, todos os casos que chegam à ciência da Corregedoria (após a verificação da presença dos requisitos mínimos para a admissão: autoria, materialidade e fundamentação)⁹¹, são inseridos em sistema próprio da CAIXA, o SIDIS (Sistema Disciplinar), no qual é gerado número de protocolo único para cada caso de admissibilidade. Caso não estejam presentes os requisitos mínimos ou caso o assunto não seja pertinente à esfera disciplinar ou ética, a denúncia/comunicação é inadmitida, sendo enviada resposta ao comunicante do fato irregular ou cadastrada resposta para acesso do denunciante na plataforma externa (mediante número de protocolo), não evoluindo para a segunda etapa.

⁹¹ A etapa 1 da admissibilidade (análise de requisitos) é realizada, de forma centralizada, por uma coordenação/célula (denominada Tratamento de Fato Irregular), vinculada à Centralizadora Nacional Apuração e Processo Disciplinar – CEAPD, a etapa 2 da admissibilidade (elaboração de Relatório de Admissibilidade) é realizada, também no modelo de centralização, por outra coordenação/célula (denominada Juízo de Admissibilidade), igualmente vinculada à CEAPD, a etapa 3 da admissibilidade (decisão) é realizada pela Autoridade Instauradora que a posteriori ficará responsável pela condução da apuração, por competência territorial ou mandatária, por exemplo, pelo(a) Coordenador(a) da Representação Apuração e Processo Disciplinar – REAPD a que se vincula a cidade em que está localizada a Unidade em que ocorreram os fatos a serem verificados pelo crivo correccional, ou pelo(a) Gerente da Centralizadora (CEAPD) ou Gerente Nacional (Gerência Nacional Apuração e Processo Disciplinar – GEAPD) para os casos cuja condução ocorrerá na matriz da Corregedoria (CORED), em razão do cargo/função ocupada pelo(a) possível futuro arrolado(a) ou por interesse institucional.

Todos os eventos internalizados pelos sistemas da CAIXA serão classificados dentro de um rol de prioridades, separadas em três níveis de criticidade: moderado, alto e crítico. A delimitação da criticidade é definida por regulamentação operacional, a partir de especificidades como o tipo de conduta e o valor envolvido. Por exemplo, todos os casos categorizados como possível assédio moral, possível assédio sexual ou possível ato de corrupção, são cadastrados como ‘crítico’, enquanto os casos de natureza comercial e negocial em que, em caráter preliminar, não seja identificado dolo, a classificação será como ‘moderado’.

Uma vez admitidos, os protocolos transitam para a segunda fase, conforme previsto no Apensado A do MN AE079, dando origem a procedimentos investigativos de admissibilidade, com caráter exordial, conduzidos por equipe centralizada de apuradores⁹², a fim de reunir evidências a partir das quais são gerados os Relatórios de Admissibilidade (RA), contendo o relato do objeto da investigação, a descrição dos fatos e provas correspondentes, do *modus operandi*, das ações e omissões cometidas pelos envolvidos, eventual histórico disciplinar a fim de verificar contumácia dos atos, bem como indicar os normativos descumpridos e a convicção do apurador quanto à conduta praticada e os prejuízos (financeiros ou de imagem) decorrentes. Findo o RA, os protocolos são direcionados à Autoridade Instauradora competente, por exemplo, por vínculo territorial⁹³, para que seja procedida a decisão.

O propósito do procedimento de admissibilidade é o de subsidiar a Autoridade Instauradora quanto à decisão do caso, que será emitida com uma das cinco hipóteses a seguir: (1) arquivamento; (2) aplicação de Termo de Orientação (TO); (3) oferecimento de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC); (4) instauração de Análise Preliminar (Anapre), ou; (5) instauração de Processo Disciplinar e Civil (PDC).

Após a emissão da decisão, o oferecimento e aplicação das medidas alternativas ao processo disciplinar (TO e TAC), de regra aplicáveis a condutas culposas e não reiteradas, ficam à cargo de uma coordenação específica da Corregedoria, que adotará os ritos previstos no Apensado B do MN AE079 conforme abaixo resumido:

⁹² Apuradores: são empregados concursados da CAIXA, lotados na Corregedoria, ocupantes de funções gratificadas específicas, e que atuam tão-só na condução de procedimentos correccionais, em sede de admissibilidade, investigação e apuração.

⁹³ A REAPD/PO, por exemplo, coordenada pela mestrandia que apresenta o presente trabalho, corresponde à Representação Apuração e Processo Disciplinar Porto Alegre, a qual é responsável pelas Anapre e pelos PDC instaurados para fatos ocorridos nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

- aplicação do TO, decorrente do poder diretivo do empregador, de caráter educativo e preventivo, destinado a empregado que cometeu ato passível de gerar materialização de risco corporativo;

- oferecimento de TAC, que preverá ações a serem adotadas pelo empregado a fim de regular sua conduta, ajustando-a às normas da CAIXA, seja pela realização de cursos e treinamentos, revisão de comportamentos a serem acompanhados por seu gestor e, até mesmo, ressarcimento de prejuízo pecuniário causado à empresa em decorrência de seus atos, desde que culposos.

Diferente do que ocorre com o TO, que é aplicado pelo empregador, o TAC pode ser rejeitado pelo empregado, o qual tem a liberalidade de optar em não firmar o Termo de Ajustamento de Conduta ofertado, em decorrência do que o caso em análise evolui para a fase apuratória (instauração de PDC). Ademais, o TAC aceito, mas descumprido, também ensejará a instauração de PDC.

Quando da análise dos dados (subcapítulo 3.4.4) será visto que não houve nenhuma aplicação de TO para os casos de PDC instaurados com indícios de assédio. Houve, contudo, celebração de diversos TAC, após descaracterização da existência do assédio moral, com identificação de outras condutas indevidas e impertinentes à relação laboral, as quais, por suas características, eram passíveis de ajustamento.

Tendo-se em conta a temática do presente trabalho, assédio moral, importa consignar que caso identificada ocorrência de tais atos, as medidas alternativas não são cabíveis, podendo ser aplicadas apenas para situações de ordem comportamental que não carreguem em si os elementos caracterizadores do assédio.

Além da delimitação de medidas alternativas, a decisão da Autoridade Instauradora também poderá direcionar a apreciação dos fatos para a fase investigativa de instauração de Análise Preliminar ou para a fase apuratória/acusatória de instauração de Processo Disciplinar e Civil. A primeira ocorrerá caso ainda haja elementos que precisem ser desvelados, a fim de propiciar a formação do juízo de cognição sumária da Autoridade, enquanto a segunda será definida para os casos em que esteja consolidada a convicção acerca da existência de indícios de conduta a ser apurada em sede de PDC.

Da Análise Preliminar (de natureza investigativa e cujo rito está previsto no Apensado A do MN AE079), conduzida por apurador da Corregedoria, decorrerá a emissão de Relatório em que estarão contidos os subsídios reunidos durante a instrução, e que subsidiarão a Autoridade Instauradora a decidir entre as seguintes

opções: não instauração de Processo Disciplinar, emissão de TO, proposição de TAC ou instauração de Processo Disciplinar. Tanto as Anapre quanto os PDC são instaurados e instruídos pelas equipes de cada Regional⁹⁴ e coordenados pela gestão da Unidade, que detém a competência de Autoridade Instauradora, delegada pelo Corregedor.

Explicado o rito padrão, há excepcionalidades que importam à pesquisa. Após os fatos, de repercussão nacional, ocorridos na CAIXA a contar do dia 28 de junho de 2022, houve alteração no rito das apurações de casos de assédio moral e sexual no que tange à celeridade. Protocolos que relatam possíveis condutas vinculadas a assédio (em todas as suas acepções, além daquelas que configurem etarismo, aporofobia, racismo e outras formas de discriminação), após admitidos, não apenas são classificados como ‘crítico’, mas evoluem, sem passar pelo procedimento investigativo de admissibilidade, para instauração de Análise Preliminar, ou seja, pulam a fase exordial e são verificados diretamente em sede investigativa. Tais Análises Preliminares serão conduzidas por apuradores especializados na temática, pertencentes ao Núcleo Especializado de Apurações de Assédio (NEAA).

O mesmo ocorre com indícios de atos de corrupção, cujos protocolos recebem, desde o fim de novembro de 2023, em sede de admissibilidade, a classificação ‘crítico’, sendo direcionados para tratamento, pela via direta da Análise Preliminar, cuja instrução será conduzida por apurador especialista na matéria e vinculado ao Núcleo Especializado em Apurações de Corrupção (NECOR).

Retornando à via apuratória/acusatória, esta ocorre por intermédio dos Processos Disciplinares e Cíveis (PDC). Somente nesse momento processual ocorrerá o arrolamento do(a) empregado(a) cujos atos foram elencados como objeto da apuração e, em decorrência da condução no âmbito do PDC – em que serão garantidos a ampla defesa e o contraditório, com opção de nomeação de

⁹⁴ Para compreensão da estrutura, saiba-se, por exemplo, que na REAPD/PO, além da Coordenadora de Centralizadora (gestora da Unidade), estão lotados: 07 (sete) apuradores detentores da função gratificada de Assessor Executivo de Corregedoria; 01 (uma) Assistente Executiva Sênior, que atua tanto em demandas administrativas de maior complexidade da Unidade (tais como a elaboração de subsídios ao Jurídico e tratamento de ofícios aos órgãos externos) quanto por vezes compõe, na condição de membro, Comissões Apuradoras; 01 (uma) Assistente Executiva Pleno que atua tanto em demandas administrativas gerais da Unidade (a exemplo das coletas de defesa e remessa de casos para julgamento) quanto por vezes compõe, na condição de membro, Comissões Apuradoras; 02 (duas) Assistentes Executivas Júnior, que atuam tanto em demandas administrativas gerais da Unidade (a exemplo das ações de agente de pessoas e assessoramento à coordenação) quanto por vezes compõe, na condição de membro, Comissões Apuradoras.

procurador(es) – poderá ser julgado de fato e aplicada alguma penalidade aos empregados da CAIXA⁹⁵.

Os PDC têm o objetivo, conforme descrito no MN AE079v065, Apensado C, item 1.1, de: “Apurar fato irregular com envolvimento de empregado ou ex-empregado, ocorrido na vigência de seu contrato de trabalho, ainda que suspenso nas hipóteses legais e contratuais”. A fim de atingir o objetivo, o PDC é composto por seis fases distintas, com agentes que mantêm entre si a devida segregação de funções, as quais conduzem a apuração até seu termo, sendo elas:

(1) Instauração, realizada pela Autoridade Instauradora, por intermédio da emissão de Portaria, com objeto definido e prazos delimitados, e mediante nomeação dos integrantes da Comissão Apuradora, cuja composição nunca será inferior a dois apuradores pertencentes ao quadro da Corregedoria, um(a) na condição de Presidente da Comissão e um(a) ou mais na condição de membro(s) da Comissão;

(2) Instrução e Análise Jurídica da Instrução⁹⁶, em que a condução da instrução ocorre pela soma dos procedimentos da Comissão Apuradora, os quais incluem as diligência e tomadas de depoimentos, finalizando com a entrega de Relatório Conclusivo, o qual será submetido à Análise Jurídica da Instrução, procedida por advogado(a) do quadro profissional da CAIXA, vinculado(a) à núcleo Jurídico, com mandato específico para a emissão de Notas Jurídicas, as quais atestam a regularidade formal do procedimento e indicam o possível enquadramento no Regulamento de Pessoal (MN RH053);

(3) Defesa Escrita, que configura a fase em que os(as) empregados(as) arrolados(as) no PDC, após acompanharem, sob o manto do contraditório e da ampla defesa, a integralidade da instrução, havendo já sido ouvido(s) em ato de depoimento, apresenta(m) sua defesa na forma escrita;

(4) Decisão em Primeiro Julgamento (1ª Instância), em que um conselho disciplinar, atualmente denominado Conselho Ordinário Disciplinar (COD), em estrutura de turma, com base na integralidade da instrução, nota jurídica, defesa escrita e sustentação oral ocorrida durante a sessão de julgamento, emite Resolução

⁹⁵ Em uma aproximação à relação “verdade-poder”, apresentada por Foucault (2024, p. 56), a qual é “essencial a todos os mecanismos de punição, e se encontra nas práticas contemporâneas da penalidade”.

⁹⁶ O prazo previsto para a instrução de uma Anapre é de 15 (quinze) dias úteis, prorrogáveis mediante justificativa, enquanto o prazo previsto para a conclusão de um PDC é de 45 (quarenta e cinco) dias úteis, prorrogáveis mediante justo motivo, delimitados inicialmente em 30 (trinta) dias úteis para a instrução e 15 (quinze) dias úteis para a análise jurídica da instrução.

que trará a penalidade administrativa a ser aplicada pela CAIXA ao(s) empregados(as), a quantificação do prejuízo a ser ressarcido (se houver), o apontamento de existência ou não de improbidade administrativa (a ser conduzida em conjunto com o Ministério Público Federal – MPF) e a determinação de remessa de Notícia Crime (NC) à Polícia Federal (PF), em caso de indícios de existência de infração penal;

(5) Recurso, para que o(a) arrolado(a) possa recorrer do quanto delimitado pela Resolução emitida em primeira instância;

(6) Decisão em Segundo Julgamento (2ª Instância), em que o caso é reanalisado, nos mesmos moldes do que ocorre em Primeiro Julgamento, mas por uma das turmas dos conselhos recursais, atualmente denominado Conselho Recursal Disciplinar (CRD), o qual, com base no material produzido ao longo do PDC, emitirá a resolução definitiva, contendo os mesmos elementos da anterior, aplicando as eventuais alterações entendidas cabíveis.

Caso seja compreendido, pelas turmas do Conselho, que não houve comprovação cabal de descumprimento aos normativos da CAIXA (irregularidades), poderá o(a) arrolado(a) ser isentado. Isso posto, o resultado dos julgamentos, no que compete à penalidade administrativa, poderá ser por: (1) isenção de penalidade; (2) aplicação de advertência; (3) aplicação de suspensão do contrato de trabalho pelo período de 01 a 30 dias, ou; (4) rescisão por justa causa, cujos registros funcionais caberão à área de Pessoas da empresa.

Às penalidades de advertência, suspensão e rescisão por justa causa, poderão ser combinadas repercussões penais e civis. A persecução penal ocorrerá por ação da PF e MPF após remessa de ofício, pela Corregedoria, ao órgão determinado. A responsabilização civil poderá ser cobrada/recuperada tanto na esfera administrativa (por célula de recuperação de créditos atrelada à estrutura da Corregedoria) e/ou na esfera judicial, mediante atuação do corpo Jurídico da CAIXA. Além disso, quaisquer ações movidas por empregados, em face da CAIXA, em razão de inconformidade com a tramitação ou aplicação de penalidades decorrentes dos PDC, bem como eventual pleito de reversão das decisões, correrão na Justiça do Trabalho (JT) da Região de vinculação do(a) empregado(a).

Todos os atos processuais, desde a admissibilidade até a cobrança são centralizados pela Corregedoria da CAIXA (MN OR005v201⁹⁷, Apensado A, item 3.1.1.2 e seus subitens), cuja finalidade é a de coordenar a atuação em prevenção e apuração de irregularidades, por intermédio de mandatos que elencam: a gestão da ética e dos processos de apuração ética; dos conflitos de interesse e atividade paralela; pesquisas correcionais e éticas; gestão do Código de Ética Conduta e Integridade da CAIXA (MN RH200⁹⁸); bem como, por intermédio de suas áreas especializadas e regionalizadas (Gerência Nacional Apuração e Processo Disciplinar – GEAPD, Centralizadora Nacional Apuração e Processo Disciplinar – CEAPD e Representação Apuração e Processo Disciplinar – REAPD) gerir, executar, controlar e atuar nos processos de correição.

Diante dos mandatos apresentados, tem-se as apurações disciplinares como apenas uma parcela das atribuições exercidas pela Corregedoria e, desse recorte, uma fração é composta pelos casos de assédio, os quais se dividem em ramos, sendo um deles, o de cunho moral. Será esse fragmento dos PDC da CAIXA o objeto das análises de dados que serão apresentadas doravante.

Os processos estratificados, a serem utilizados como amostra da pesquisa empírica, sobre cujos dados será embasada a análise apresentada nesta dissertação, ocorreram tanto sob o mando da GEAPD (processos marcados como ‘relevantes’), quanto sob a competência das REAPD e da CEAPD (processos ordinários), sendo que atualmente a Corregedoria conta com 08 (oito) Representações sob cujas circunscrições territoriais são vinculadas as 27 (vinte sete) Unidades da Federação, cabendo à GEAPD, por intermédio de uma gerência de processos relevantes, apurar casos que envolvam detentores de altas funções gratificadas (dirigentes da CAIXA e conglomerado) e/ou com alta repercussão institucional.

No que se refere aos processos marcados como relevantes, em razão da especificidade da matéria e do sigilo que os recobre em razão de tratarem de assuntos e informações mais sensíveis para a Empresa, a extração de dados é mais restrita, motivo por que será percebida, na análise dos dados, uma diferença no detalhamento dos processos ordinários e dos processos relevantes, o que ensejará diferenças nas

⁹⁷ MN de Organização que define a estrutura e mandatos das unidades da CAIXA e do conglomerado.

⁹⁸ CAIXA. **Normativo interno**, de acesso público. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/corregedoriacaixa/Paginas/default.aspx>, opção “Nomas Internas”. Acesso em: 15 jun. 2025.

amostras utilizadas para a quantificação de alguns dados, as quais serão esclarecidas pontualmente a cada exposição.

A estratégia utilizada para a coleta de dados, bem como as dúvidas que se pretende sanar a partir das respostas pautadas na análise das informações extraídas, estarão descritas *pari passu* com a metodologia aplicada.

Alertaram Vasconcelos, Vasconcelos e Mascarenhas (2008, p. IX) para o fato de que:

Muitas vezes, as pesquisas mostram que nossas opiniões preliminares ou “achismos”, baseados em experiência individual, estavam errados. Assim, pesquisas consistentes, fundamentadas em sólida metodologia, possibilitam uma prática mais consciente, com base em informações relevantes.

Nesse mesmo sentido, Bourdieu (2022, p. 32) afirmou, ao falar da dúvida radical, que “construir um objeto científico é, antes de mais e sobretudo, romper com o senso comum [*sens commun*], quer dos simples lugares-comuns da existência vulgar, quer se trate das representações oficiais, frequentemente inscritas nas instituições”.

Em face disso, a apresentação dos dados descortinará a realidade, identificada no universo de processos disciplinares instaurados para apuração de possíveis condutas de assédio moral, e a confrontará com os conhecimentos teóricos (tanto os de uso corrente nos manuais quanto o contido na bibliografia) até este ponto expostos.

A partir dessa conjuntura, na convicção de que “compreender significações, ajuda cada um analisar o sentido de sua experiência, definir as finalidades de suas ações, permitir que contribua na produção da sociedade em que vive” (Gaulejac, 2007, p. 73), o próximo subcapítulo adentrará ao supedâneo do presente estudo, o assédio moral nas relações de trabalho: análise do tratamento correccional na Caixa Econômica Federal.

3.3 Processos disciplinares na CAIXA: apresentação dos dados

Tal como sintetizado na introdução, a pesquisa empírica do presente estudo será pautada na utilização de informações referentes aos processos relacionados a condutas aderentes ao assédio moral, extraídas dos sistemas internos da Caixa Econômica Federal, vinculadas aos Processos Disciplinares e Cíveis (PDC) e, a partir da análise dos dossiês eletrônicos dos autos findos (*ex-post-facto*) vinculados ao tema, dos quais foram compulsados, guardadas as questões de ética e de sigilo, os

dados aderentes ao estudo da matéria. Deve-se destacar que as referências foram alcançadas em razão do patrocínio e incentivo da CAIXA para a realização do projeto e a autorização de uso de dados deu-se por intermédio de aprovação da solicitação formal apresentada à Corregedoria da Caixa Econômica Federal, mediante garantia da preservação do sigilo dos dados pessoais dos envolvidos.

Para tanto, a coleta em fontes primárias foi iniciada pela extração de dados das bases dos sistemas disciplinares da Caixa, realizada pelo setor de desenvolvimento de sistemas da Corregedoria. Sabendo-se que os processos tramitam na CAIXA por meio eletrônico (SIDIS) e, mesmo os processos outrora físicos tinham suas fases e peças principais registradas em sistema eletrônico (APUR – Portal de Apoio ao Processo de Apuração de Responsabilidade Disciplinar e Civil), o que permite a reserva de memória de dados, devidamente classificados por critérios específicos. A referida classificação ocorre, dentre outros aspectos, por categorias e subcategorias, do geral para o específico.

A fim de abarcar os casos que interessam ao presente estudo, a metodologia aplicada à filtragem da base integrada de sistemas foi: extração da integralidade dos processos que estivessem vinculados à categoria “Comportamental – Esfera Disciplinar” e que detivessem registro de subcategoria “Assédio Moral”.

Tendo-se em conta que o mesmo processo pode ser vinculado a mais de uma categoria e mais de uma subcategoria, as classificações referidas foram buscadas em todas as “posições” do sistema, desde a primeira até a última categoria e subcategoria existentes.

Tomando um exemplo hipotético, há processos em que a primeira posição de subcategoria será “Assédio Moral”, a segunda posição de subcategoria será “Assédio Sexual”, a terceira posição de subcategoria será “Comportamento inadequado no relacionamento com colegas/terceirizados/estagiários” e a quarta posição de subcategoria será “Irregularidade na operacionalização de Produtos e Serviços”.

O que se deseja dizer com isso é, todos os casos envolvendo relato de assédio moral foram trazidos pela base de dados, independente das demais interações de irregularidades existentes no mesmo processo ou da decisão final de penalização haver sido (ou não) “assédio moral”, pois, em diversos casos, se verá, um ato denunciado como sendo “Assédio Moral” acaba por ser, no curso da apuração, identificado por exemplo, como uma conduta indevida do empregado frente aos

valores da empresa, ou uma gestão por injúria, ou um mau comportamento de natureza geral.

A abrangência da pesquisa foi nacional, ou seja, foi solicitada a extração do universo dos PDC detentores dos critérios acima narrados, instaurados pela Corregedoria da CAIXA entre o dia 16 de setembro de 2015, data da criação da referida Corregedoria, e 31 de dezembro de 2024 (linha de corte definida pela pesquisa), em todo o território nacional. A extração da base integral foi realizada em 19 de fevereiro de 2025 e a última verificação da situação de encerramento dos processos ocorreu em 12 de junho de 2025.

A intenção inicial era a de abranger os processos instaurados no período acima citado e findos até 16 de março de 2025, a fim de contemplar uma amostra integral de 08 anos e 06 meses de trabalho da Corregedoria. Com a ampliação de data para 12 de junho de 2025, foi possível expandir o mapeamento da integralidade dos processos tramitados para averiguação de indícios de condutas compatíveis com atos de assédio moral, havendo sido englobados na amostra todos os casos instaurados e encerrados, já com providências finais (aplicação de eventuais penalidades), dentro das datas marco delimitadas.

Em razão disso, a presente dissertação ampara sua pesquisa empírica em uma amostra que abrange o universo de processos disciplinares tramitados na CAIXA, instaurados em todo o território nacional, em quase uma década de trabalho ininterrupto.

Dito isso, consigna-se que o universo pesquisado parte de uma base (recebida em 19 de fevereiro de 2025) composta por 127 processos. Desses, 121 são de caráter ordinário e 06 (seis) são classificados como “Processos Relevantes”, o que pode ocorrer por diversas razões, tais como processos de dirigentes e casos de alta repercussão para a imagem da empresa, a serem definidos a critério da administração. Ao total, a base traz 186 empregados arrolados nesses PDC.

O primeiro passo foi tratar a base, a fim de identificar se todos os casos, especialmente aqueles anteriores a 2020 (antes da migração do APUR⁹⁹ para o SIDIS), de fato abarcavam atos de assédio moral, e se todos os arrolados nos processos lá estavam em razão de condutas comportamentais.

⁹⁹ Sistema anterior utilizado no controle dos procedimentos, herdado da Auditoria, onde eram registradas as fases processuais e salvos os principais documentos dos PDC e das Anapre, à época tramitados por intermédio de dossiês físicos.

Após tratamento, foram excluídos três registros de processos, um do ano de 2015 e dois do ano de 2019, visto se tratarem de casos instaurados ainda no modelo descentralizado, à época classificados como “Assédio Moral” sem, contudo, sê-lo.

Quanto aos empregados arrolados, foram analisadas individualmente suas condutas no âmbito dos processos (exceto nos processos relevantes, cujos dados contidos na extração são mais enxutos) e verificou-se que dos 186 empregados arrolados, 46 haviam cometido atos de natureza exclusivamente comercial ou negocial, em decorrência das circunstâncias do assédio, por exemplo, empregados que, impulsionados por atos de assédio cometidos por um superior, realizaram contratações de crédito em desconformidade com as normas da empresa. Em razão de não terem realizado condutas de natureza comportamental, esses foram excluídos do cômputo a ser utilizado nesta pesquisa.

Finda a gestão inicial da base de dados, a amostra sobre a qual foi aplicado refinamento de análise foi de 124 PDC, instaurados entre os dias 13 de dezembro de 2016 e 17 de dezembro de 2024, em que foram arrolados 140 empregados por indícios de conduta compatível com assédio moral.

Realizada a análise detalhada, com fito de refinamento de dados para chegar à amostra final, constatou-se que dos 124 PDC instaurados no intervalo observado pela análise, 121 já se encontram encerrados, com providências finais cumpridas até o dia 12 de junho de 2025, quais sejam: aplicadas das medidas alternativas aos casos cabíveis, registradas as penalidades quando existentes, oficiados os órgãos externos se oportuno.

Os outros três PDC aguardam tramitação de fases, sendo: um aguardando recebimento da defesa escrita, um aguardando o primeiro julgamento e um aguardando diligências após primeiro julgamento. Sendo assim, tendo-se em conta que a pesquisa será concretizada sobre autos findos, serão excluídos da amostra os três PDC não finalizados, bem como os três empregados a eles vinculados.

Findo o refinamento da base de dados, foi consolidada a amostra real sobre a qual estará assentada análise empírica, qual seja: 121 PDC, instaurados entre os dias 13 de dezembro 2016 e 17 de dezembro 2024, e findos até o dia 12 de junho de 2025, em que foram vinculados 137 empregados por indícios de conduta compatível com assédio moral.

A interpretação dos resultados, de forma qualitativa e quantitativa, visará identificar, dentre outros, os seguintes itens de análise: (1) particularidades do objeto

da perseguição; (2) características de nível hierárquico e nível de escolaridade dos envolvidos; (3) idade dos possíveis assediadores; (4) gênero dos envolvidos; (5) localidade de lotação dos envolvidos / distribuição geográfica; (6) atos praticados; (7) eventuais motivações ou justificações alegadas; (8) identificação ou não de descumprimento normativo; (9) indicações e diferenciações apontadas pela comissão apuradora, pela Análise Jurídica e pelos conselhos julgadores; (10) eventuais penalidades contidas nas resoluções de julgamento (1ª e 2ª instâncias); (11) tempo de duração do PDC; (12) casos de menor potencialidade ofensiva e que obtiveram medidas alternativas.

Interessa, a partir dessa análise, delimitar diagnósticos socioculturais e sócio-empresariais dos possíveis assediadores e possíveis assediados, além de compreender as correlações entre grupos de dados obtidos.

Outrossim, será contemplada pela análise, a variação do quantitativo de casos instaurados antes e após o marco temporal de 28 de junho de 2022, com a publicização, de repercussão nacional e internacional, de denúncias das condutas assediosas cometidas pela alta cúpula da instituição financeira. Com base nisso, poderá ser testada a efetividade da ampliação da transparência e da pressão social sobre o tema assédio, vinculada à repercussão tanto da ciência da existência dos fatos, quanto dos efeitos positivos gerados pela apuração, penalização e reparação.

Antes de avançar à exposição dos dados, cumpre informar que, diante do expressivo volume de informações, decorrente do amplo universo abarcado pela amostra, as informações serão apresentadas com uso de exposição gráfica das quantificações, percentuais e relações em dados diversos, por exemplo, a correção entre gênero e idade dos assediadores ou a identificação da quantidade de casos de assédio moral que envolveram também atos de conotação sexual.

Importa à pesquisa a possibilidade de quantificar e medir os dados obtidos, a fim de promover separações e análises amplas. Além disso, importa também compreender o que pode ser extraído dos dados, de forma mais aprofundada e qualificada. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 108) o método estatístico “permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre uma natureza, ocorrência ou significado”, isso será observado nas interações entre dados para apresentar cenários.

Além disso, serão observadas conversões, ou mudanças, de dados quantitativos em qualitativos, para propiciar o aprofundamento das informações examinadas, visto

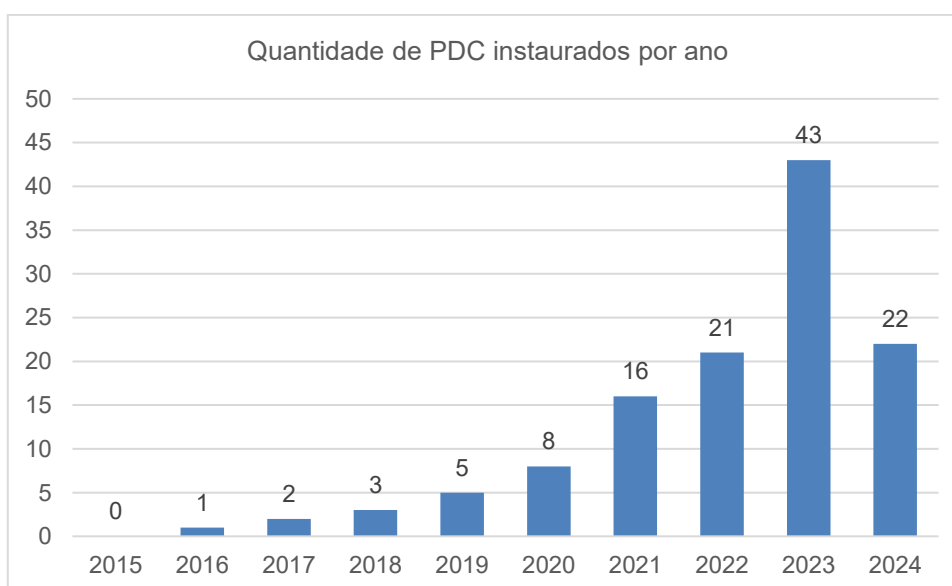
que “é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais “ecológicos” e “concretos” e aprofundadas em seus significados mais essenciais” (Minayo e Sanches, 1993, p. 247). Os autores concluem que “o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice versa.

Alguns quantitativos serão apresentados com base nas informações referentes aos processos, outros serão trazidos a partir dos dados vinculados aos empregados arrolados, para isso, serão utilizadas as bases disponíveis para cada grupo de informações, pois há casos relevantes para os quais não há a integralidade dos dados, bem como ausência de informações de fases seguintes para **casos findaram** em fases anteriores, por exemplo, não haverá dados de julgamento para casos em que não houve arrolamento, ou que o(a) arrolado(a) celebrou um TAC no curso da instrução.

As representações dos dados empíricos, deste ponto em diante, serão realizadas por intermédio de histogramas, gráficos e tabelas, a partir de classificações dos materiais de pesquisa, com breves explicações para a melhor compreensão.

Inobstante a criação da Corregedoria datar de 2015, o primeiro processo instaurado com objeto que abarcasse possíveis condutas de assédio moral ocorreu em dezembro de 2016 e, a contar de então, as demais 120 instaurações distribuíram-se ao longo dos anos do seguinte modo:

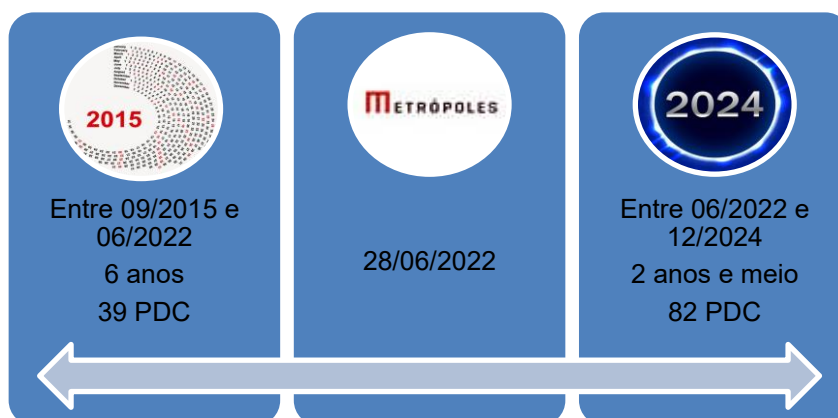
Gráfico 1 – Distribuição das instaurações no tempo



Fonte: Autoria própria (2025).

Tendo-se em conta que matéria do jornal Metrôpoles¹⁰⁰ foi veiculada na tarde de 28 de junho 2022, trazendo ao debate social as denúncias realizadas em face do então presidente da CAIXA¹⁰¹, essa data, pautada em fonte documental secundária (imprensa em geral¹⁰²), é tomada como a data marco para o antes e o depois, no que tange às denúncias de assédio (tanto moral quanto sexual) ocorridas na CAIXA, a partir das quais, já em sede de apuração, são instaurados os Processos Disciplinares e Cíveis ora analisados. Em razão disso, apresenta-se o quantitativo de instaurações sob a bipartição de antes e depois do dia 28 de junho de 2022:

Quadro 7 – Instaurações antes e depois de 28/06/2022



Fonte: Autoria própria (2025).

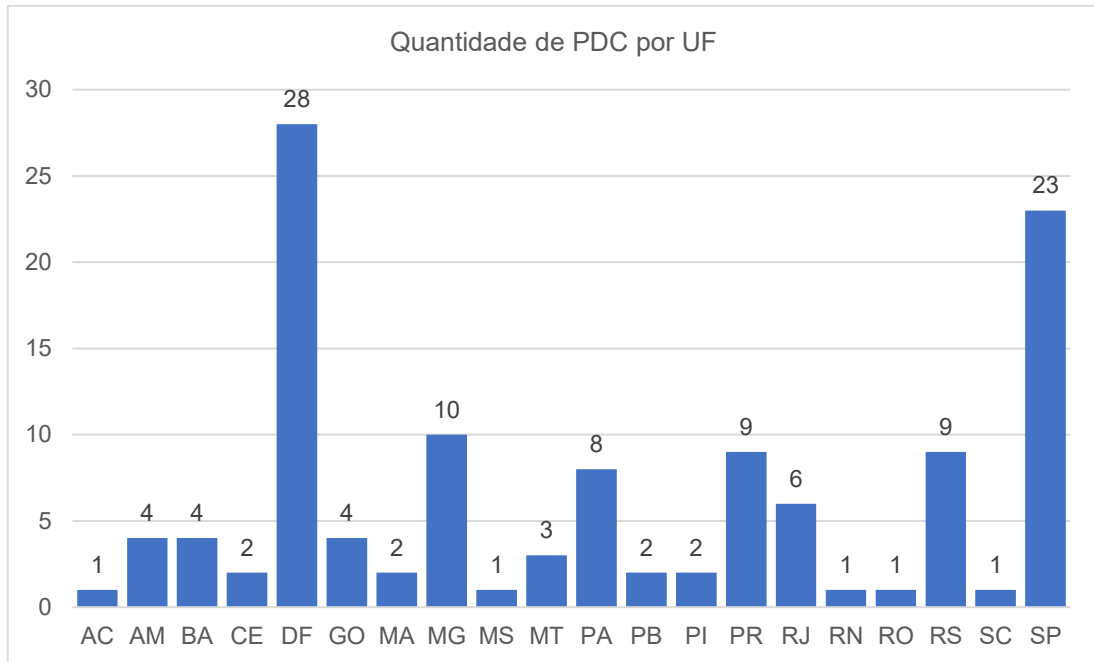
A distribuição geográfica dos 121 PDC instaurados, cujo objeto trata da apuração de possíveis condutas de assédio moral, e que comporão a amostra é a seguinte:

¹⁰⁰ RANGEL, Rodrigo. **Exclusivo:** Funcionárias denunciam presidente da Caixa por assédio sexual. *Metrôpoles*, 2023. Disponível em: <https://www.metrolopes.com/colunas/rodrigo-rangel/exclusivo-funcionarias-denunciam-presidente-da-caixa-por-assedio-sexual>. Acesso em: 16 jun. 2025.

¹⁰¹ Não obstante a matéria (cuja leitura recomenda-se para compreensão do caso), à época, versar sobre possíveis condutas de assédio sexual, o conteúdo dos relatos nela contidos abarca atos compatíveis com assédio moral. O caso, com grande repercussão nacional e internacional, foi estopim tanto para elevação dos debates sociais sobre a temática do assédio, bem como foi motivador para o crescimento exponencial da quantidade de registros de denúncias de possíveis condutas vinculadas ao tema nos canais disponibilizados pela CAIXA. A saber, após as denúncias de atos de assédio moral e de assédio sexual praticados pelo então presidente da CAIXA, a empresa realizou diversos acordos, via Ministério Público do Trabalho, para pagamento de, ao menos, R\$ 14 milhões em indenizações, cuja reversão/ressarcimento é buscada judicialmente pela CAIXA em face do ex-presidente da Instituição Financeira.

¹⁰² Lakatos e Marconi, 2003, p. 159. Levantamento de dados / Documentos / Fontes Secundárias: imprensa em geral e obras literárias.

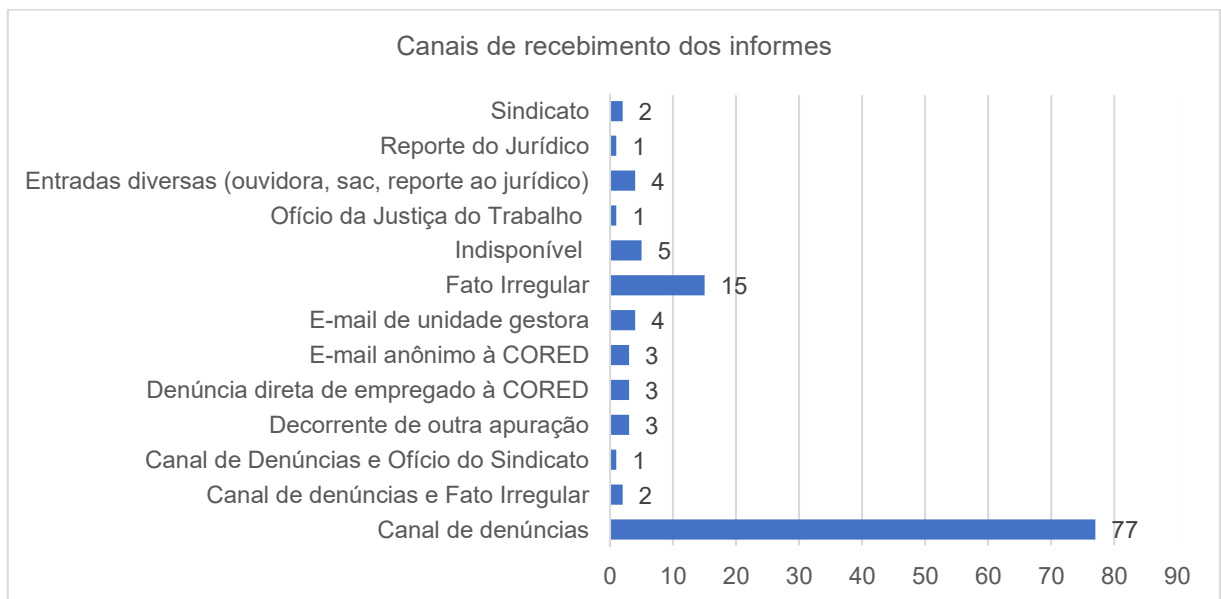
Gráfico 2 – Distribuição das instaurações por UF



Fonte: Autoria própria (2025).

Com relação ao recebimento dos informes que deram origem às apurações, a estratificação dos dados se apresenta com a seguinte configuração de frequência:

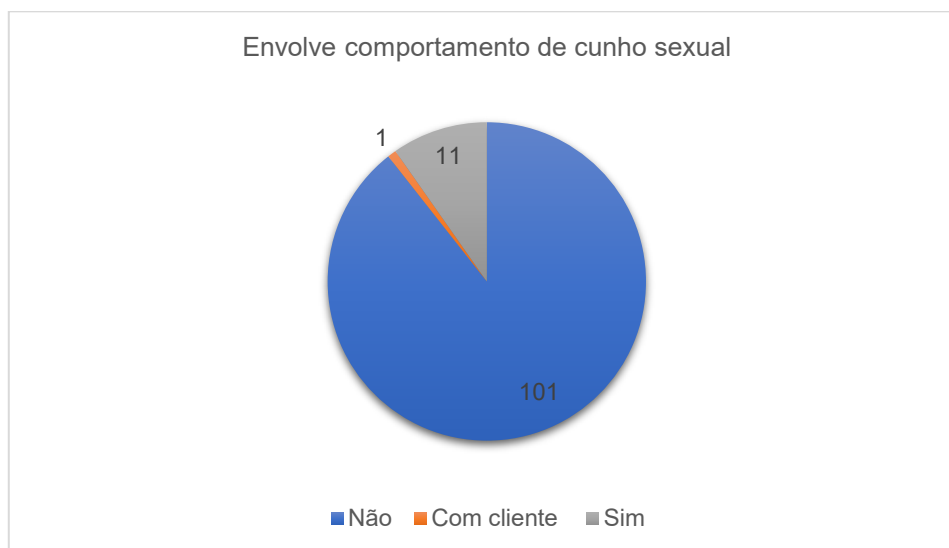
Gráfico 3 – Origem dos informes



Fonte: Autoria própria (2025).

Os objetos dos PDC podem ser compostos por atos vinculados a mais de uma classificação em categorias e subcategorias e, em razão disso, há casos envolvendo, de forma concomitante, condutas de assédio moral e de assédio sexual. Dentre os PDC da amostra focada no assédio moral, havia casos que também abarcavam denúncia de assédio sexual em face dos potenciais arrolados. Motivo por que, apresentam-se os seguintes dados incidentais:

Gráfico 4 – Possíveis condutas de cunho sexual



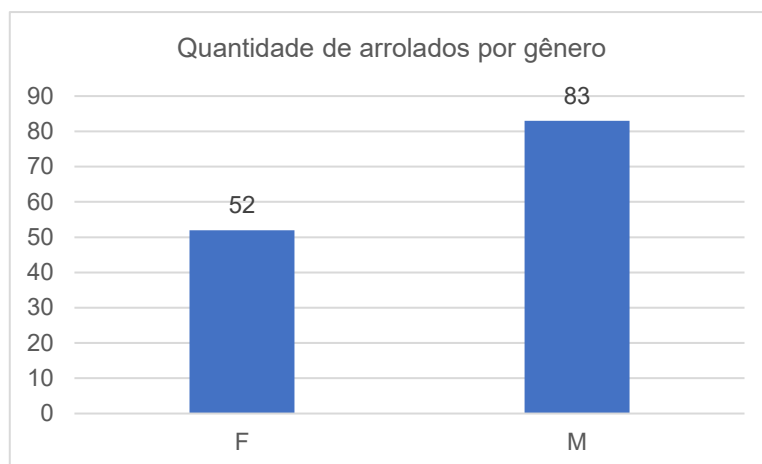
Fonte: Autoria própria (2025).

Como representado na imagem, dos 113 PDC cujas condutas puderam ser mapeadas com base na fonte de dados, doze envolviam também a classificação de comportamentos de cunho sexual. Em onze casos, os atos foram praticados em face de público interno da CAIXA e um caso em face de cliente.

A base de dados demonstra que todos os denunciados por tais condutas são do gênero masculino, enquanto a integralidade das possíveis vítimas é do gênero feminino.

Em continuidade à abordagem de gênero, este dado estava disponível para 135 empregados envolvidos nos PDC. Com base na amostra foi possível à pesquisa estratificar o que segue:

Gráfico 5 – Frequência de arrolados por gênero



Fonte: Autoria própria (2025).

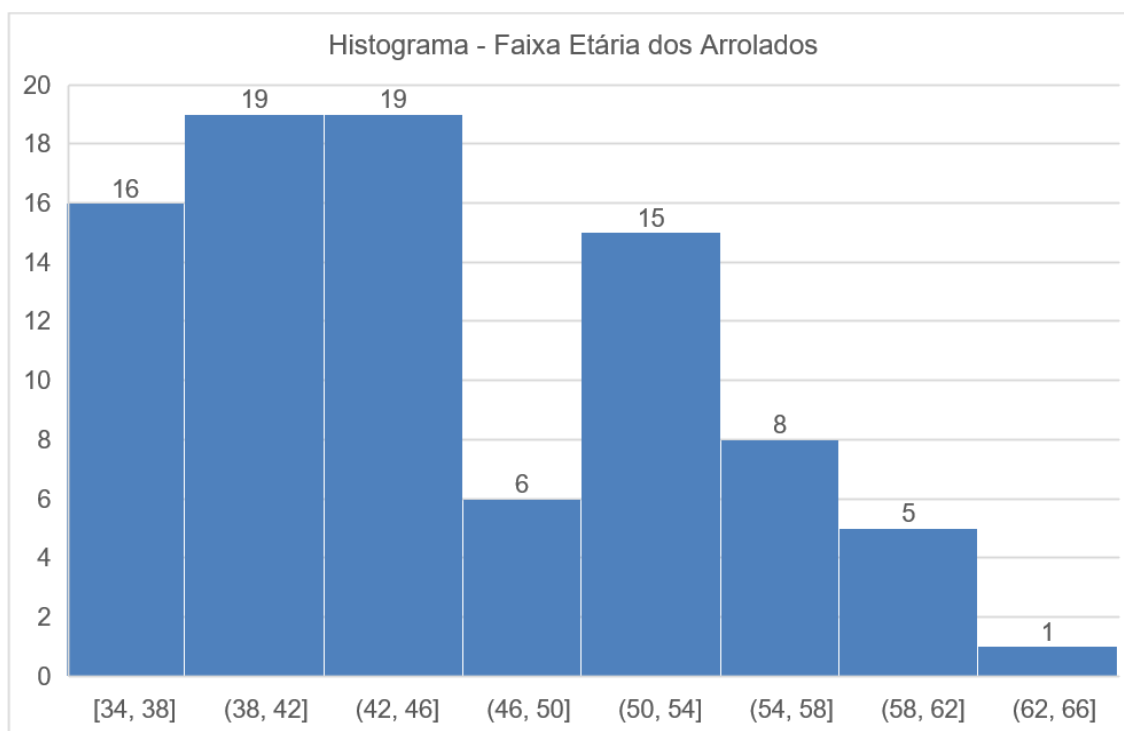
Observe-se, em termos percentuais, que dos dados de gênero coletados pela pesquisa, 61,48% dos empregados apurados por possíveis condutas de assédio moral são do gênero masculino, enquanto 38,52% são do gênero feminino.

Quanto às características do(as) arrolados(as), outro dado angariado na investigação diz respeito à idade na época da prática dos atos, podendo-se afirmar que o mais jovem contava, na data da ocorrência do fato, com 34 anos e o de maior idade, quando do cometimento dos atos, estava com 65 anos.

Foram obtidas as idades de 89 empregados arrolados, o que possibilitou a elaboração do seguinte histograma¹⁰³:

¹⁰³ Histograma: trata-se de um gráfico estatístico utilizado para apresentar os dados obtidos em uma determinada amostra, mediante utilização de três elementos: classes, amplitude e frequência. No caso concreto, os dados serão apresentados em 08 (oito) classes, por faixa etária, com frequência de 04 (quatro) anos, trazendo a amplitude de segmentação da amostra. Observe-se que os histogramas iniciam uma classe com o mesmo número que finalizou a classe anterior, em razão disso, há que se atentar que o número que fecha a classe é inteiro, por exemplo 42, e o número que abre a classe seguinte seria decimal, por exemplo 42,01. Como a amostra não conta com números que contenham casas decimais o número que se apresenta ao final de uma classe é contado para aquela classe, não intervindo no quantitativo de amplitude da classe seguinte, a qual começará a reunião de dados a partir no número inteiro 43.

Gráfico 6 – Histograma de faixa etária dos arrolados

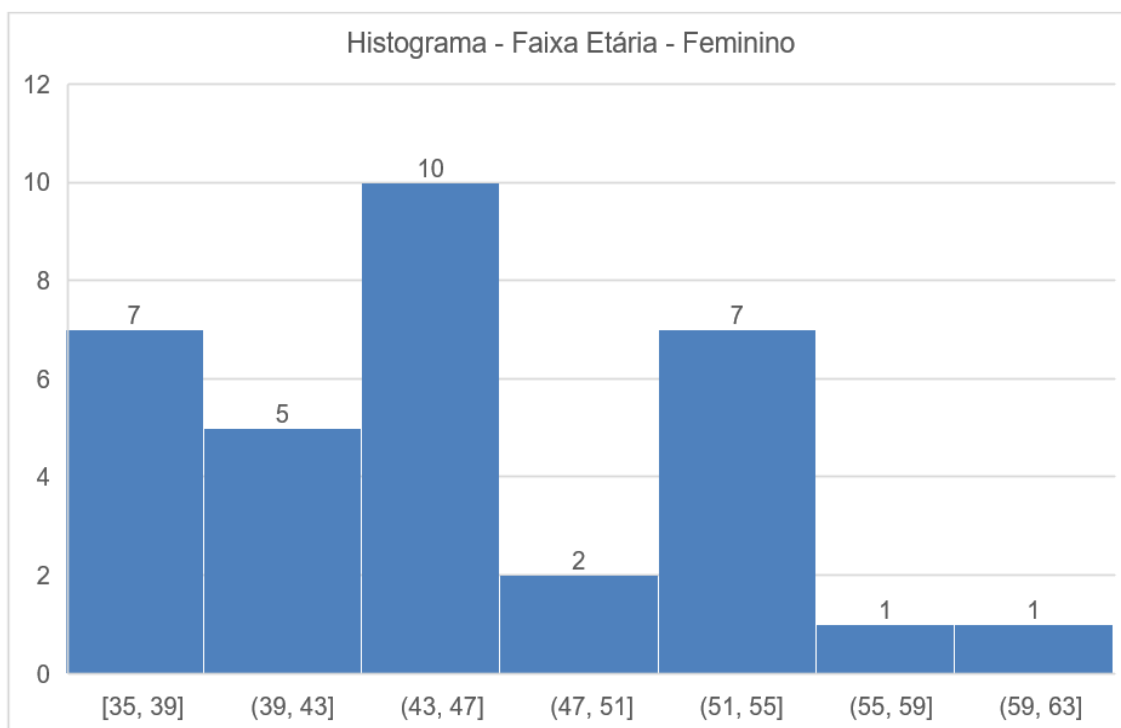


Fonte: Autoria própria (2025).

A partir da representação é possível diagnosticar que o maior volume de empregados com condutas de assédio moral reportadas encontra-se entre 38 e 46 anos. A média aritmética da idade dos 89 arrolados é de 46 anos.

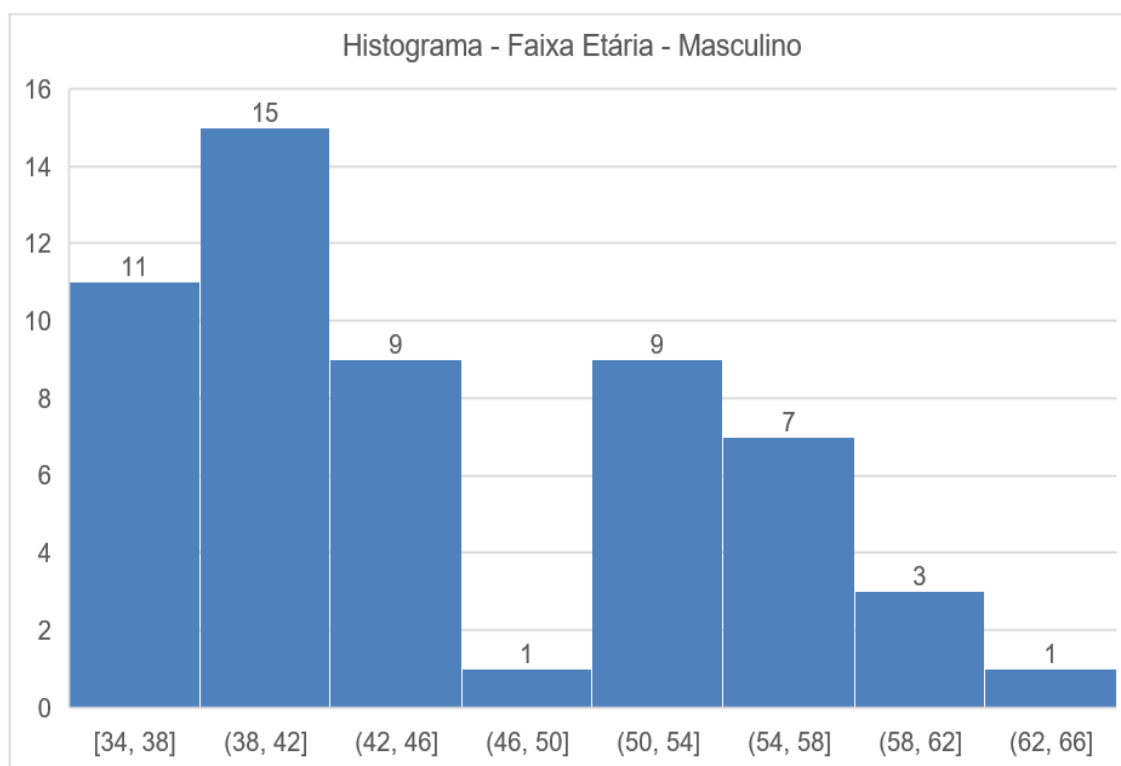
A mesma análise pode ser feita por gênero, a fim de demonstrar a variação de faixa etária, de arrolados e as arroladas, quando da prática de atos compatíveis com assédio moral. Atente-se ao fato de que a arrolada mais jovem tinha 35 anos ao cometer o ato, motivo por que a primeira classe desse gênero não se inicia por 34 anos tal como ocorre na classificação geral (ambos os gêneros) e na classificação específica do gênero masculino:

Gráfico 7 – Histograma de faixa etária – Feminino



Fonte: Autoria própria (2025).

Gráfico 8 – Histograma de faixa etária – Masculino

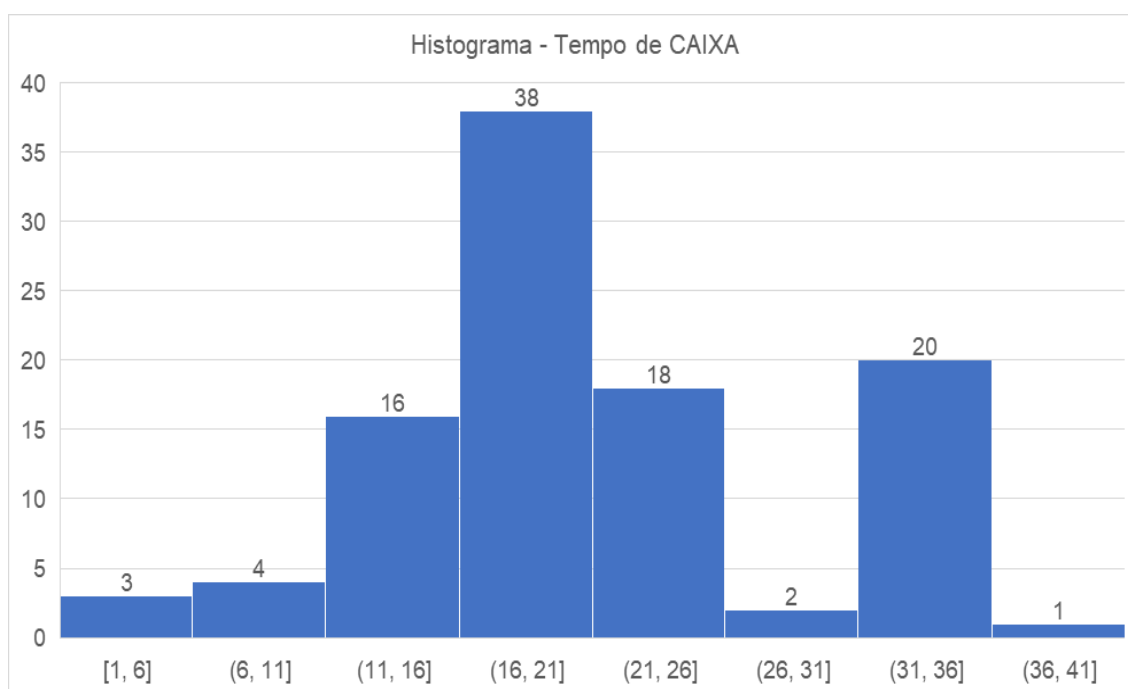


Fonte: Autoria própria (2025).

Dentre os dados empíricos assentados na base sobre a qual fundou-se a pesquisa há outro elemento a ser apresentado, o tempo de CAIXA, ou seja, há quantos anos trabalha na empresa o(a) empregado(a) trazido ao PDC em razão de indícios de cometimento de assédio moral laboral.

Apurou-se o tempo de empresa de 102 empregados, sendo que o lapso variou entre 01 e 41 anos de vínculo com a CAIXA. Em razão disso, para a elaboração do histograma, tendo-se em conta a diferença de 40 anos entre o menor e o maior tempo, foi utilizada para a elaboração do gráfico a frequência de cinco anos.

Gráfico 9 – Histograma Tempo de CAIXA



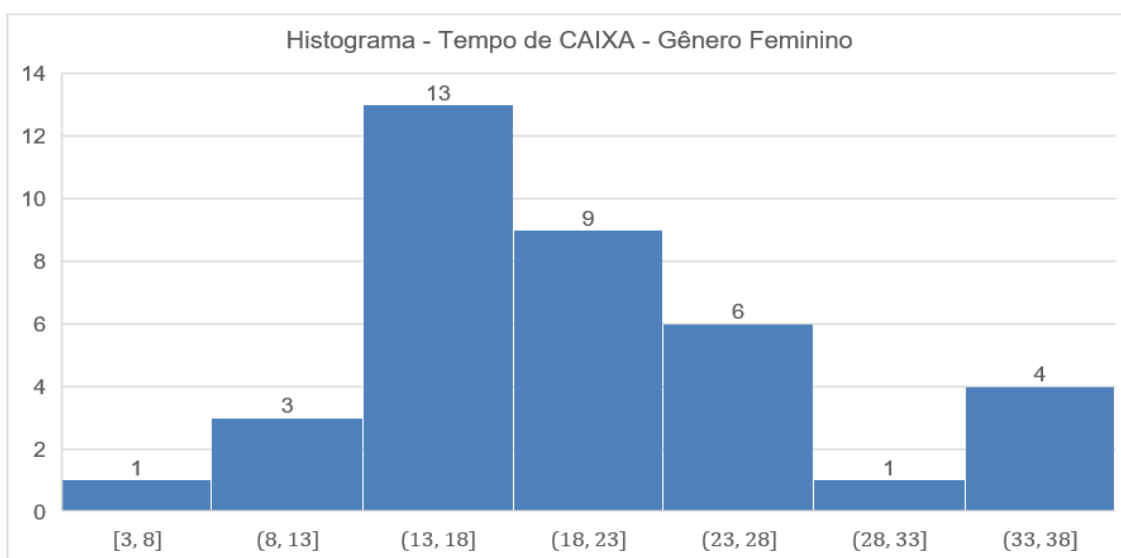
Fonte: Autoria própria (2025).

A partir da representação é possível diagnosticar que o maior volume de empregados com condutas de assédio moral tem entre 16 e 21 anos de trabalho na CAIXA. A média aritmética do tempo de empresa é de 21,5 anos.

E, tanto quanto exposto acerca da idade dos empregados em relação ao gênero, o mesmo será possível na composição entre gênero e tempo de CAIXA à época da ocorrência dos atos verificados nos PDC. Foi possível identificar na base de registros de empregados os dados de gênero de todos aqueles que compõem a amostra de 102 empregados para os quais há informação de tempo de empresa.

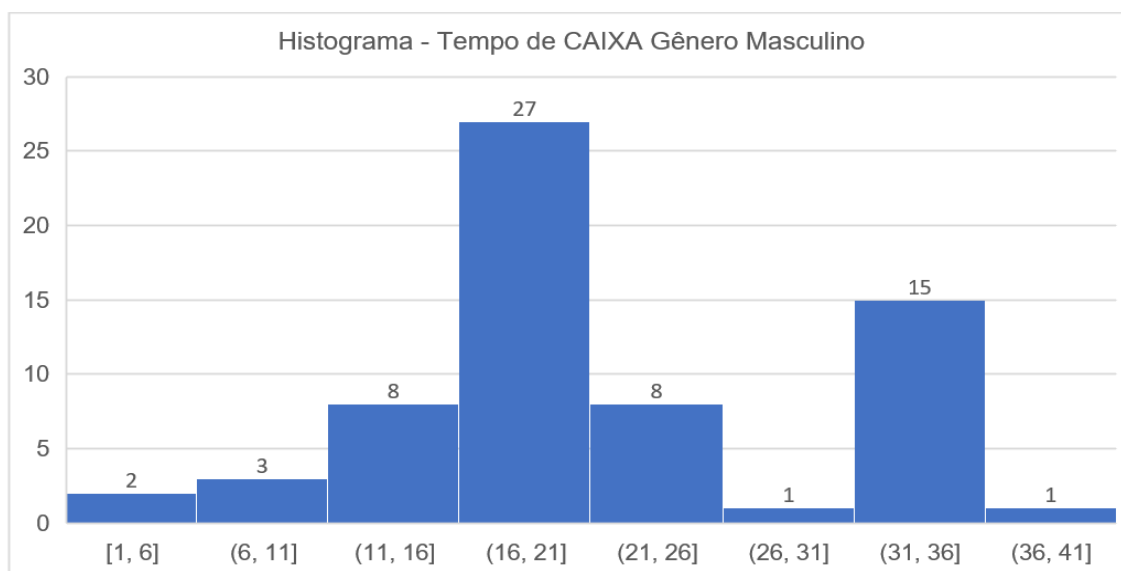
Para o gênero feminino o tempo de CAIXA varia entre 03 e 35 anos. Por essa razão, para manter a mesma frequência, de cinco anos, o histograma contará com apenas sete classes e não oito como ocorre na classificação geral e na classificação específica do gênero masculino, cujo tempo de vínculo com a empresa varia entre 01 e 41 anos:

Gráfico 10 – Histograma Tempo de CAIXA – Gênero Feminino



Fonte: Autoria própria (2025).

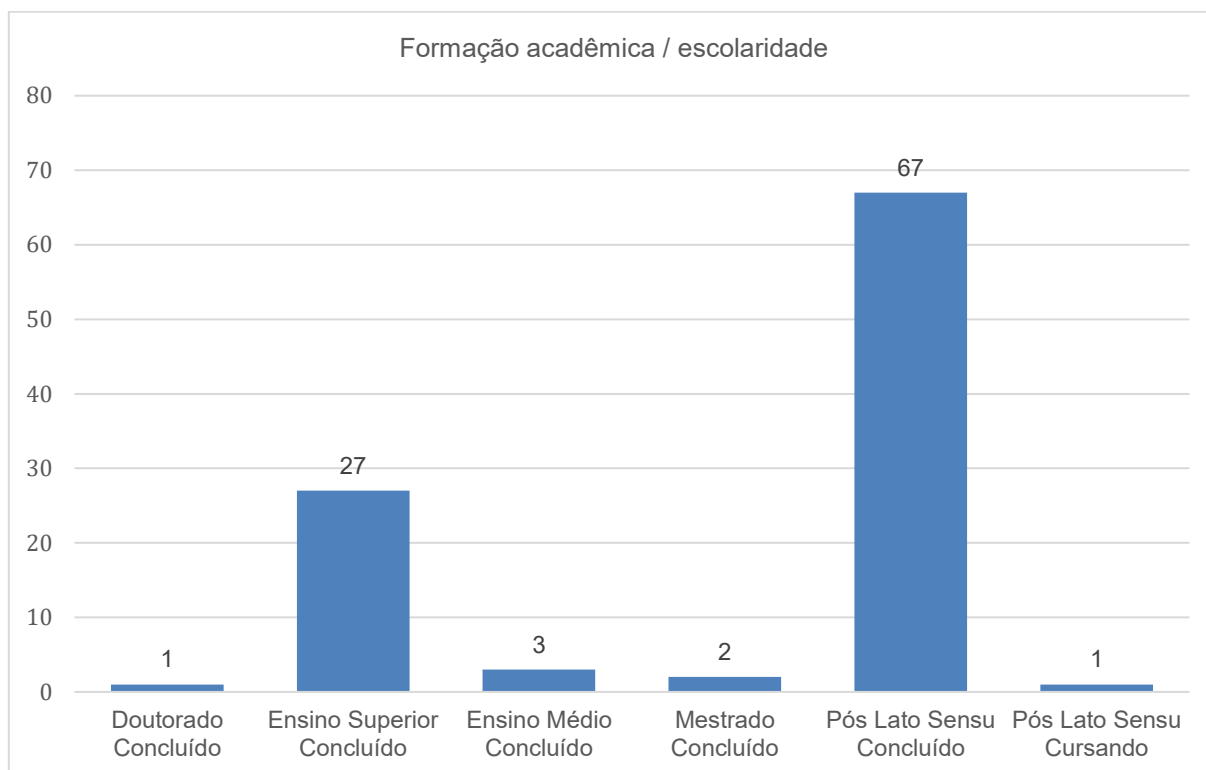
Gráfico 11 – Histograma Tempo de CAIXA – Gênero Masculino



Fonte: Autoria própria (2025).

Com relação aos arrolados em PDC, foi verificada sua formação acadêmica, a fim de compreender em que grau de escolaridade encontravam-se aqueles que foram apontados como responsáveis pelas ações de assédio:

Gráfico 12 – Formação acadêmica / escolaridade dos arrolados



Fonte: Autoria própria (2025).

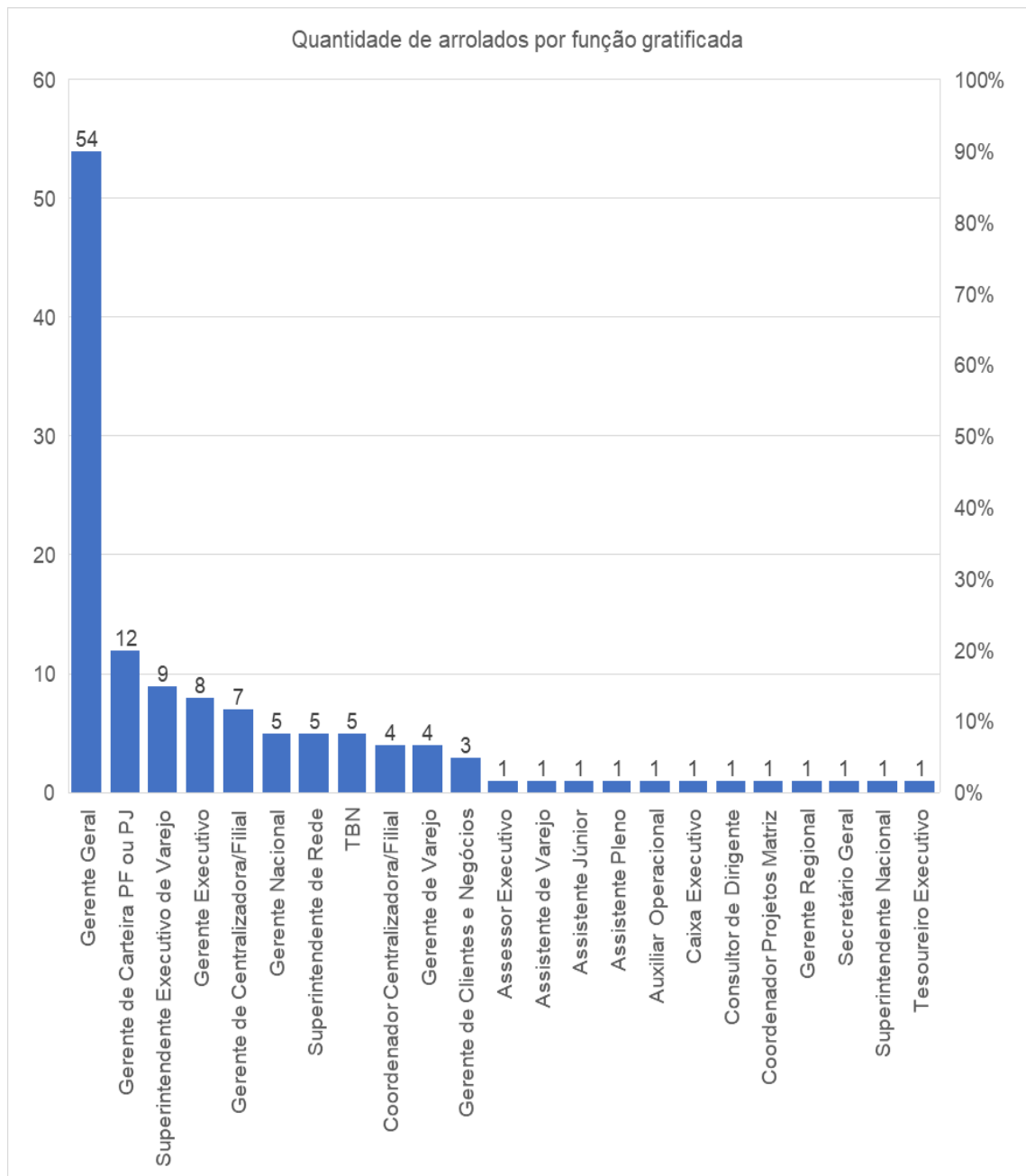
Dos 101 empregados para os quais havia informações sobre o nível de escolaridade, pode-se observar expressivo percentual com grau de ensino superior concluído e, ao menos, uma pós graduação.

Outro item computado na pesquisa, vinculado aos empregados que foram arrolados nos PDC, trata da função gratificada (FG) ocupada quando do cometimento dos atos irregulares. Na CAIXA, pela via do concurso, todos ingressam com o cargo de Técnico Bancário Novo (TBN) e galgam funções gratificadas por intermédio de seleções internas. As funções vão desde os auxiliares até os cargos tanto vinculados ao assessoramento técnico quanto à gestão, que são distribuídos nas áreas administrativas (matriz e filial), e nos ambientes de rede (atacado, varejo e digital), ou seja, nas unidades vinculadas à atividade fim do sistema bancário. As exceções são os cargos de dirigentes, os quais podem ser ocupados por pessoas que não sejam empregados de carreira, sendo decorrentes de indicações políticas / de governo.

Tendo-se em conta que o presente subcapítulo visa apresentar os dados, as elucidações necessárias sobre o tema serão empreendidas quando da análise dos dados.

A base de dados dispõe de informação das funções que eram ocupadas, na data de ocorrência dos fatos, por 130 empregados envolvidos nos PDC.

Gráfico 13 – Distribuição de arrolados de acordo com a FG



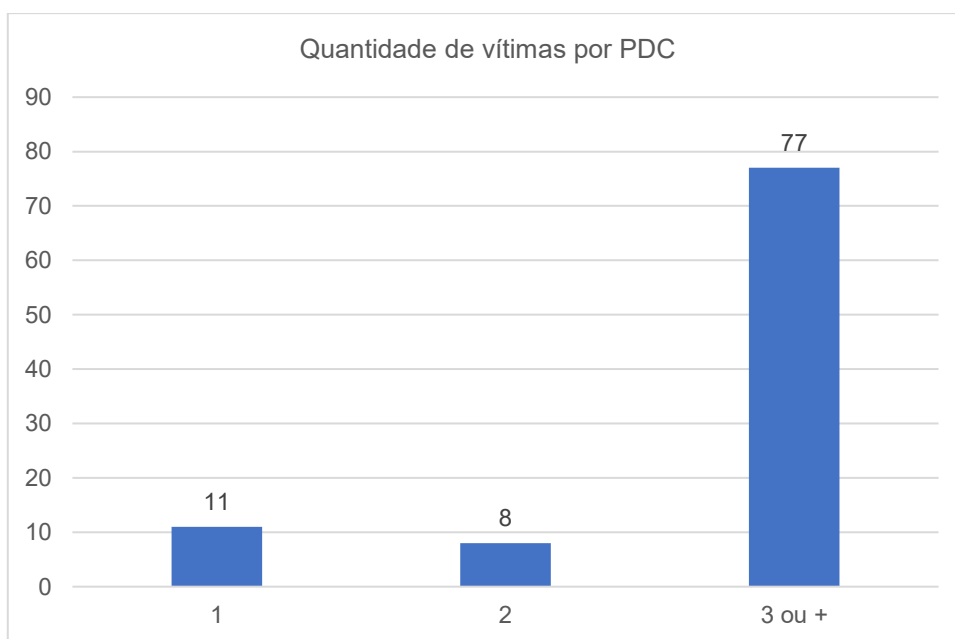
Fonte: Autoria própria (2025).

Conforme pode ser observado, as três funções gratificadas que figuram em maior quantidade são 54 Gerentes Gerais, 12 Gerentes de Carteira Pessoa Física (PF) ou Pessoa Jurídica (PJ) e 09 Superintendentes Executivos de Varejo, as quais, juntas, abrangem quase 58% dos arrolamentos. As três primeiras funções são vinculadas à rede, ou seja, às agências e superintendências que atuam diretamente na atividade fim da instituição financeira.

No que concerne às vítimas, as informações disponíveis nas bases de dados extraídas dos sistemas são parcas e foram complementadas com a utilização de análise documental em autos findos.

Fundamentados nessa amostra, são apresentados os quantitativos abaixo:

Gráfico 14 – Quantidade de vítimas por PDC



Fonte: Autoria própria (2025).

Em grande parte dos PDC da amostra (mais de 80% dos casos) foram identificadas condutas direcionadas a um maior número de pessoas. Em apenas 11 casos houve direcionamento a apenas uma vítima, com composição de casos conforme abaixo, onde pode-se observar que em quase todos os casos de vítima única, esta é uma pessoa do gênero feminino e, na maioria das vezes, em condição hierárquica inferior ao assediador.

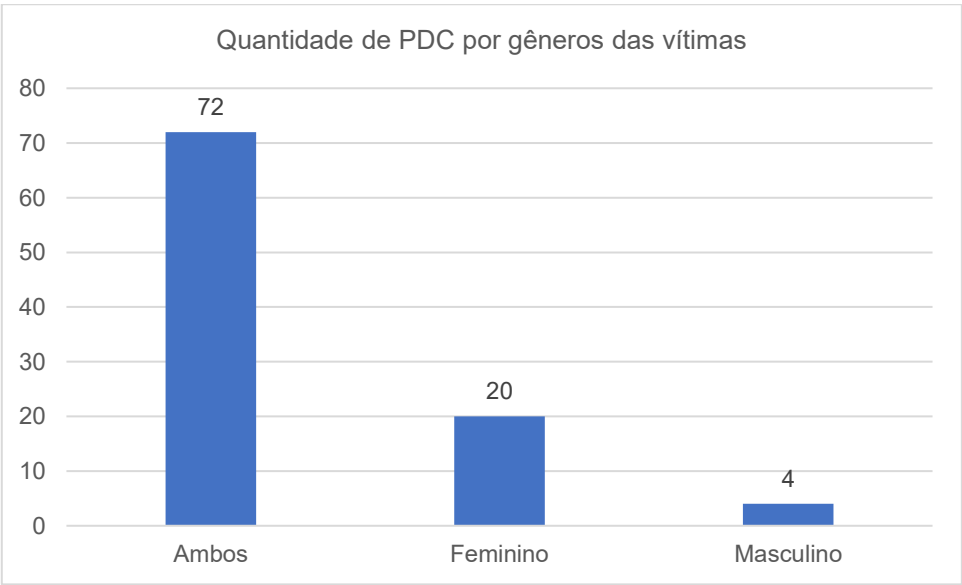
Tabela 1 – Quando há apenas uma vítima

Quantidade de casos	Gênero das vítimas	Direção da conduta
1	Masculino	Abaixo
2	Feminino	Prestadoras/Terceirizadas/Estagiárias
7	Feminino	Abaixo
1	Feminino	Horizontal

Fonte: Autoria própria (2025).

No que se refere ao gênero, a pesquisa realizada apontou que 75% dos PDC as condutas foram direcionadas a empregados em ambos os gêneros. Em 24 processos as ações recaíram sobre apenas um gênero (sem levar em consideração a quantidade de vítimas no PDC, se 01, 02, 03 ou mais) e, nesses casos, em somente 04 (quatro) processos os atos atingiram exclusivamente o gênero masculino, enquanto em 20 PDC as condutas investigadas foram dirigidas ao público feminino.

Gráfico 15 – Gênero das vítimas em cada PDC



Fonte: Autoria própria (2025).

Ademais, as averiguações indicam outro ponto de atenção, qual seja, em todos os PDC em que os comportamentos indevidos foram direcionados à público vulnerável, “Prestadoras/Terceirizadas/Estagiárias”, estas eram do gênero feminino, motivo por que a ocupação foi redigida com artigo feminino no plural:

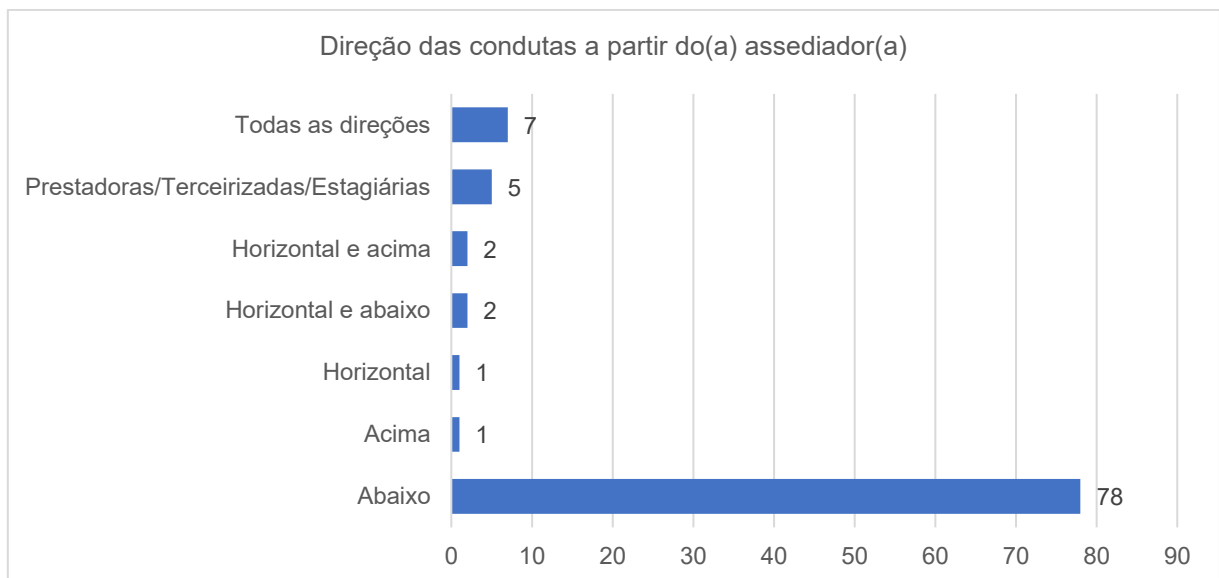
Tabela 2 – Quando as vítimas são público vulnerável

Envolve assédio sexual	Quantidade de vítimas	Gênero das vítimas	Função das vítimas
Não	1	Feminino	Prestadoras/Terceirizadas/Estagiárias
Não	1	Feminino	Prestadoras/Terceirizadas/Estagiárias
Não	2	Feminino	Prestadoras/Terceirizadas/Estagiárias
Não	3 ou +	Feminino	Prestadoras/Terceirizadas/Estagiárias
Não	3 ou +	Feminino	Prestadoras/Terceirizadas/Estagiárias

Fonte: Autoria própria (2025).

E, a última exposição de dados extraída a partir das informações vinculadas as vítimas dos atos apurados nos PDC, foi a identificação da direção, ou seja, se os pretensos assédios ocorreram na direção vertical ascendente ou descendente, na direção horizontal ou se foram casos de direções mistas.

Gráfico 16 – Direção das condutas, a partir do(a) assediador(a)



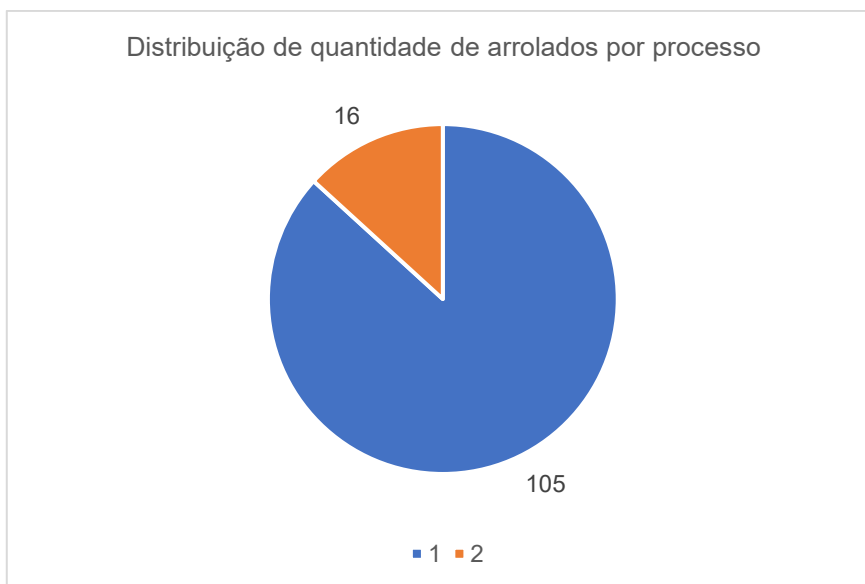
Fonte: Autoria própria (2025).

O dimensionamento aponta que em mais de 86% dos casos (78 'Abaixo' somados a 05 'Prestadoras/Terceirizadas/Estagiárias'), as condutas assediosas ocorrem na exclusivamente direção vertical descendente, ou seja, operadas por empregado(a) que ocupa posição hierárquica superior em relação às pessoas contra as quais as condutas são direcionadas.

Retomando os dados vinculados aos PDC, em conjunto com os dados dos arrolados, foi possível estabelecer a quantidade de empregados arrolados em cada

um dos PDC sobre assédio moral laboral. O que restou esclarecido é que, na CAIXA, os processos que investigaram a temática contaram com, no máximo, dois arrolados sobre os quais recaiam indícios de atos de assédio. Assim, os 137 empregados constantes no universo pesquisado estão distribuídos nos 121 da seguinte forma:

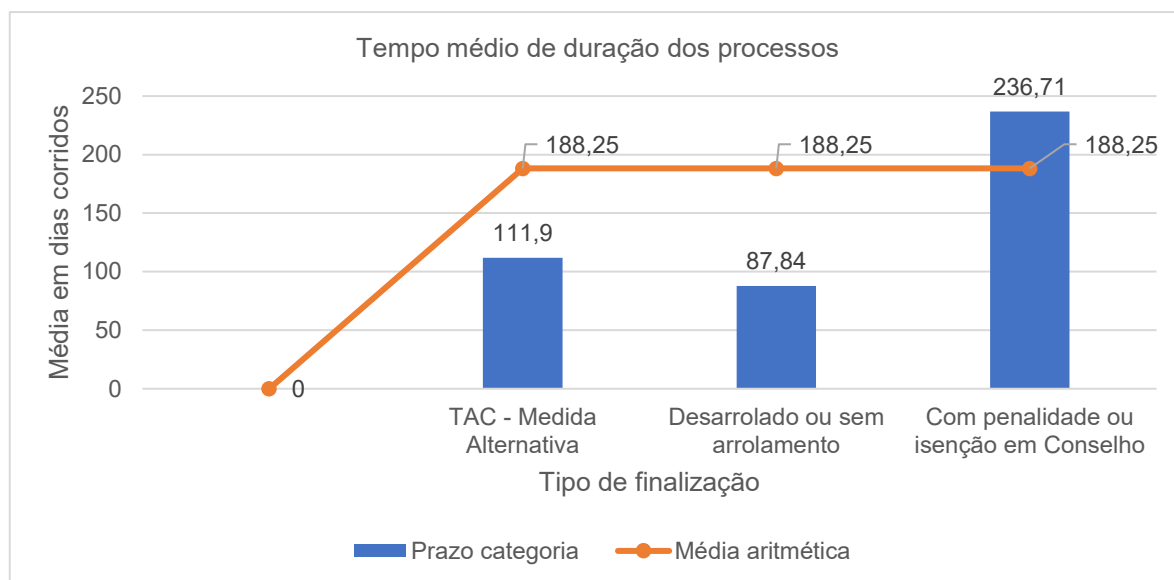
Gráfico 17 – Distribuição de quantidade de arrolados por processo



Fonte: Autoria própria (2025).

Ademais, partindo dos elementos da pesquisa empírica, foi identificado o tempo médio de duração de um Processo Disciplinar e Civil na CAIXA, cujo lapso é contado, para fins da presente exploração, da data de instauração do PDC até a data de aplicação da medida alternativa ou da penalidade e, nos casos em que não houve medida ou penalidade, até a data do despacho que determinou o encerramento do processo, com decorrente arquivamento. Utilizadas as informações de 133 processos, identificou-se um tempo de duração média, que engloba todos os PDC, bem como expõe lapsos temporais diversos quando os dados são seccionados por tipo de repercussão. As repercussões possíveis foram agrupadas em três categorias: com medida alternativa; com penalidade ou isenção em Conselho e; não arrolamento ou desarrolamento no transcurso do PDC:

Gráfico 18 – Tempo médio de duração dos PDC



Fonte: Autoria própria (2025).

Em determinados casos, durante a instrução processual, é possível identificar a ausência de elementos que caracterizem o assédio moral, demonstrando que o fato é decorrente de irregularidades de natureza comportamental que podem ser, sem prejuízo à regularidade processual, adequadas mediante cumprimento de termo de ajustamento de conduta (TAC), sem a necessidade de continuidade da instrução. Nessas situações, finalizada a aplicação e cumprimento do TAC, o PDC é encerrado mediante ato administrativo (despacho fundamentado) emitido pela autoridade instauradora.

Além do narrado, há situações em que, no curso da instrução processual, a partir da constelação de provas, em especial as testemunhais nesses tipos de processo, é constatado que não houve qualquer descumprimento normativo ou ato que necessite ter seguimento em sede de apuração. Em razão disso, por vezes, o empregado não chega a ser arrolado ou, em tendo sido arrolado no início da instrução, é desarrolado e seus registros no processo são inativados, seguindo o PDC, em qualquer desses casos, para arquivamento, mediante ato administrativo (despacho fundamentado) da autoridade instauradora.

Há, ainda, os casos em que, mesmo havendo provas indiciárias, não é logrado, ao longo da instrução, êxito na coleta de comprovações que solidifiquem a existência do assédio, ou seja, capazes de formar o nexo causal, afinal “é muito difícil provar o assédio moral, dado o caráter subjetivo do mesmo e as circunstâncias em que ocorre,

onde geralmente a vítima e o assediador se encontram isolados – a quatro paredes e separados do grupo, longe de testemunhas” (Inácio, 2012, p. 17), de modo que os meios de prova são, muitas vezes limitados, como alerta o autor (Inácio, 2012, p. 108), a circunstâncias em que: “será a palavra do(a) assediado contra a do(a) assediador(a)”.

Não são tarefas amenas a obtenção e a preservação de provas acerca dos casos de assédio moral, uma vez que os atos depreciativos, difamatórios, ameaçadores, comumente não ocorrem de forma explícita ou na presença de um coletivo, bem como, não é mister que ocorram por escrito, ou em frente às câmeras, ou na presença dos subordinantes daqueles que desrespeitam seus subordinados. Assim sendo, é essencial que a vítima dos atos tenha o cuidado de manter consigo o máximo possível de comprovações dos atos a que é submetida.

Além disso, há que se atentar para o desafio de que antes mesmo de poder agir em contrapartida à assédio moral sofrido em seu ambiente laborativo, é necessário que o(a) trabalhador(a) identifique que está passando por essa situação. Pode parecer elementar, porém não é. Marie-France Hirigoyen (2024, p. 21) esclarece: “as vítimas aprendem, primeiro, a reconhecer o processo perverso; depois, a defender-se e a acumular as provas”.

Evidenciados os números vinculados ao trâmite dos PDC, aos empregados arrolados e às vítimas, resta retratar os dados atrelados às decisões, nomeadas nos objetivos específicos desta pesquisa como ‘repercussões’.

Em razão das especificidades que a exposição requererá, essa parcela de informações não será evidenciada neste subcapítulo destinado à ‘apresentação dos dados’, mas reunida ao capítulo de análise dos dados, onde os quantitativos e frequências dos dados referentes ao enquadramento e intencionalidade das condutas, enquadramento em possíveis penalidades, decisões em 1ª e 2ª Instâncias, e resultado final dos PDC, serão apresentados por intermédio de tabelas intercaladas pela análise decorrente.

A amostra não partiu da integralidade dos casos comunicados à Corregedoria da CAIXA, pois, como asseverado, tratar-se-ia de volume de dados cuja monta dificilmente poderia ser tratada por uma única pessoa, no curso de uma dissertação.

As informações quantitativas gerais estão disponíveis no portal corporativo, de livre acesso, chamado ‘Correição em Números’, opção 2, admissibilidade e medidas alternativas. Esse portal, criado pela CAIXA com propósito de dar transparência aos

dados, contém informações consolidadas a partir de janeiro de 2023. Não há amostra disponível no portal para período anterior a esse.

As denúncias recebidas mensalmente, consoante explanado no capítulo 3.1, passam por etapas de admissibilidade em que é realizada a categorização primária, das quais interessam à pesquisa aquelas classificadas, de pronto, como “Assédio” e aquelas classificadas como “Comportamental”.

Abaixo, serão apresentados os volumes consolidados, em quantidade de denúncias entrantes por mês, a cada ano, somatórios dos períodos e representações percentuais frente ao universo de denúncias e comunicações recebidas:

Tabela 3 – Quantitativo de denúncias por mês

Ano	Mês	Total Recebidas	Assédio (moral/sexual)	%	Comportamental	%
2023	jan	364	42	11,5	93	25,5
2023	fev	303	45	14,9	52	17,2
2023	mar	501	46	9,2	56	11,2
2023	abr	407	43	10,6	69	17
2023	mai	479	36	7,5	92	19,2
2023	jun	423	27	6,4	92	21,7
2023	jul	467	29	6,2	71	15,2
2023	ago	524	31	5,9	110	21
2023	set	462	30	6,5	72	15,6
2023	out	575	33	5,7	103	17,9
2023	nov	503	21	4,2	75	15
2023	dez	418	11	2,6	81	19,4
Totalizador 2023		5.426	394	7,26	966	17,80
2024	jan	342	15	4,4	34	9,9
2024	fev	362	12	3,3	52	14,4
2024	mar	386	11	3,4	83	21,5
2024	abr	400	15	3,8	66	16,5
2024	mai	373	30	8	76	20,4
2024	jun	332	13	3,9	76	22,9
2024	jul	376	10	2,7	111	29,5
2024	ago	419	21	5	114	27,2
2024	set	450	14	3,1	122	27,1
2024	out	466	36	6,4	144	25,5
2024	nov	430	39	9,1	89	20,7
2024	dez	451	22	4,9	136	30,2
Totalizador 2024		4.787	238	4,97	1.103	23,04
2025	jan	416	23	5,5	59	14,2
2025	fev	440	13	3	80	18,2
2025	mar	356	17	4,8	56	15,7

2025	abr	401	21	5,2	61	15,2
2025	mai	398	29	7,5	59	14,8
Totalizador 2025		2.011	103	5,1	315	15,7
Totalizador geral		12.224	735	6,01	2.384	19,50

Fonte: Autoria própria (2025) a partir dos dados disponíveis no portal Correição em Números¹⁰⁴.

Cumprida a proposição do presente subcapítulo, que pretendia apresentar os dados obtidos a partir da base de informações sobre a qual se fundamenta esta dissertação (pesquisa empírica, acrescida das informações disponíveis no portal público da Corregedoria da CAIXA), faz-se possível avançar para o próximo subcapítulo, o qual finalizará o presente trabalho. A redação, doravante, terá o condão de analisar os dados, até o momento apresentados, reunindo-os à bibliografia, por intermédio da crítica para, em cumprimento à metodologia proposta, proceder a verificação qualitativa e quantitativa das informações, sob o caráter exploratório e explicativo, a fim de obter e fornecer um exame, além de diagnóstico, prescritivo, com aplicação do método dialético, com a aplicação da passagem da quantidade à qualidade¹⁰⁵.

3.4 Processos disciplinares na CAIXA: análise de dados

Expostos os dados empíricos, passa-se a análise dos achados, em diálogo com a bibliografia estudada, pois, como esclarecido por Vasconcelos, Vasconcelos e Mascarenhas (2008, p. IX) ao abordar a pesquisa como aquela ferramenta pela qual se busca destruir os preconceitos e os “achismos”: “As práticas de gestão, seja nos estudos estatísticos ou nos estudos qualitativos ou mistos, têm como base as teorias, que buscam compreender e estudar essas práticas. Por sua vez, a compreensão das teorias permite esclarecer as práticas”.

Em 2008, Lis Andréa Pereira Soboll, publicou um livro decorrente de sua tese de doutorado em medicina, com pesquisa pautada em 32 entrevistas a empregados do setor bancário. O resultado expôs o caráter das relações de assédio moral e

¹⁰⁴ CAIXA. Corregedoria da Caixa – CORED. **Correição em números**. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoibNzg3ODUzNmItYTU0ZS00YzBkLTgxNjAtOWM5MDczMjYyMzY1IiwidCI6ImFiOWJiYTk4LTU4NGEtNDNmYi1hZGQ4LTljMmJlYmVhZTl5OSJ9>. Acesso em: 20 mai. 2025.

¹⁰⁵ “A mudança das coisas não pode ser indefinidamente quantitativa: transformando-se, em determinado momento sofre mudança qualitativa. A quantidade transforma-se em qualidade. [...] a mudança de qualidade não é uma ilusão: é um fato objetivo, material, cuja ocorrência obedece a uma lei natural. (Marconi e Lakatos, 2003, p. 102)

organizacional do trabalho bancário: “foi identificada, com muita recorrência, a prática do assédio organizacional” (Soboll, 2008, p. 12).

Como se vê, a amostragem de indivíduos foi constituída por potenciais vítimas de condutas de assédio. A autora esclarece que as conclusões obtidas com a categoria bancária podem ser extensíveis aos demais profissionais, pois nenhum setor profissional estaria imune às violências operadas no ambiente de trabalho “permeadas de controles simbólicos e psicológicos” (Soboll, 2008, p. 14).

Assediadores podem estar em todos os ambientes e não possuem um ‘padrão’ perverso, como já visto. Todavia, a bibliografia acaba por adentrar, com menos frequência, na classificação das pessoas que cometem esses atos. A presente pesquisa, por sua vez, teve como fonte de dados não as vítimas, mas processos disciplinares e, a começar deles, obteve especificidades mais acuradas dos(as) empregados(as) que ocupavam o outro polo, os(as) assediadores(as).

A amostra considerou os PDC cujo objeto contivesse a categorização de “assédio moral”, com isso obteve uma quantidade maior de informações referentes aos assediadores e aos processos, em detrimento de um detalhamento sobre que são as vítimas, uma vez que a base de dados contemplada pela pesquisa, possui uma quantidade menor de dados referentes aos alvos. Da estratificação desse universo sobrevieram as amostras e, delas, os resultados apresentados no subcapítulo 3.2.

O que se pôde observar, no curso deste estudo e em especial na parcela específica em que foi tratado o assédio moral com base na bibliografia consolidada, é que a maior parcela de estudos parte do alvo (assediado) e do fato. Há um forte aparato que esclarece o cenário em que o assédio ocorre, as relações de poder nele consolidadas, e como o alvo foi atingido pelas condutas. Essas vítimas são entrevistadas, categorizadas, delas são compreendidas as repercussões em suas vidas, em sua continuidade profissional, em sua relação com o ambiente de trabalho.

Ademais, há alguns estudos que narram características dos assediadores, tratam de esboçar perfis psicológico, buscar similitudes nessas características, explicando-se aqui grosso modo, duas tendências: 1ª) os que assediam para satisfazer-se pessoalmente (sem adentrar nas razões psíquicas envolvidas), para expor seu *status* e regozijar-se de seu poder; 2ª) os que assediam para atingir o que desejam, para chegar a um objetivo, independente do que deixarão espelhado pelo caminho.

Em razão disso, observa-se que o assédio nem sempre é o propósito primário, mas sim secundário, as violências podem ser utilizadas como instrumental para a obtenção do propósito primário (a meta, o resultado, um espaço entre os mais reconhecidos etc.), “o assédio moral é uma situação extrema de agressividade no trabalho, marcada por comportamentos ou omissões, repetitivos e duradouros [...] direcionado a alvos escolhidos” (Soboll, 2008, p. 21), e, nesta mesma condição, pode servir como ferramenta e “ter efeito de gestão disciplinar sobre o coletivo, como um resultado secundário e não como propósito final do processo de hostilização” (Soboll, 2008, p. 21). Essa violência, pois pautada em agressões intencionais (seja por atos ou não intervenções), tem o propósito de “destruir, prejudicar, anular ou excluir” (Soboll, 2008 p. 21) seja por um direcionamento mal-intencionado à pessoa, seja para que aquele indivíduo trabalhador cumpra com o que se deseja obter por intermédio do ato hostil.

É em razão dessa conformação que a análise do assediador importa, a fim de compreender quem é essa pessoa que, inserida em um ambiente laboral, ultrapassa os preceitos da convivência harmônica, e opera diretamente, ou instila nos demais, ações hostis que ignoram a dignidade alheia.

Perceba-se, não é objetivo da presente pesquisa compreender a mentalidade do assediador ou analisar-lhe enquanto ser psíquico, tal abordagem é restrita aos profissionais da área médica e foi, alhures, trazida pela bibliografia especializada. O intento foi o de observar, empiricamente, quem são os assediadores nos processos conduzidos na CAIXA, traçar particularidades desses agentes, estratificá-los em grupos, observar frequências, calcular probabilidades e demonstrar as circunstâncias reais e consolidadas.

Além disso, outra investigação trata dos procedimentos apuratórios, para compreender sobre os locais onde mais são instaurados processos, as mudanças que ocorrem enquanto as fases processuais avançam, as decisões e penalidades que são aplicadas, as condutas identificadas no bojo dos processos, as alegações utilizadas nas defesas e recursos, dentre outros elementos capazes de ser consolidados, para apontar parâmetros, de âmbito nacional, no tratamento de condutas de assédio moral.

Outrossim, para o atendimento aos objetivos, geral e específicos, as pesquisas bibliográfica e empírica buscaram analisar os processos disciplinares da CAIXA, cujos objetos tenham sido a verificação de possíveis condutas de assédio moral, a fim de identificar como transcorrem os procedimentos apuratórios vinculados a atos de

assédio moral (para classificação de dados); analisar as condutas e sujeitos nela envolvidos, bem como as respostas administrativas, civis e penais vinculadas; discernir como ocorrem as violências nas relações de poder verificadas nos PDC e; ao fim, apresentar as motivações e repercussões identificadas.

3.4.1 Dos processos disciplinares e seu transcurso

Com a finalidade de atender ao objetivo específico que busca identificar como transcorrem os processos disciplinares, o primeiro marco é o tempo. Apresentar o tempo de duração dos processos desde sua instauração até seu último ato. Com o intento de atingir o propósito, obteve-se informação de data inicial e data final de 133 PDC e, conforme metodologia indicada na exposição de dados, subdividiu-se os casos em três grupos distintos: (1) com medida alternativa; (2) com penalidade ou isenção em Conselho e; (3) não arrolamento ou Desarrolamento no transcurso do processo apuratório.

O cálculo realizado utilizou o critério de média aritmética e, a partir disso, evidenciou que, enquanto a média de duração de um PDC é de pouco mais de 188 dias, os casos que são levados até as instâncias decisórias, com emissão de resoluções pelos Conselhos (1ª e 2ª instâncias) têm ampliação da duração média para quase 234 dias, enquanto para os processos nos quais são oferecidos Termos de Ajustamento de Conduta, a duração média é de menos da metade desse tempo, aproximadamente 112 dias. Quanto aos PDC em que não se chega ao arrolamento ou nos quais o empregado é desarrolado no transcurso da apuração, a duração média é de pouco menos de 88 dias.

Um parâmetro possível, para definir se 188 dias é um tempo médio razoável, pode ser feito em comparação com a base de dados do sistema CGU-PAD¹⁰⁶, que contém o repositório de dados abertos dos Processos Administrativos Disciplinares conduzidos no âmbito da CGU, referentes aos órgãos da administração pública federal, e engloba, tal como indicado no sítio de acesso, tanto os atos investigativos quanto ao atos acusatórios: Processo Administrativo Disciplinar (Lei 8.112/90); Sindicância (Lei 8.112/90); Rito Sumário (Lei 8.112/90); Sindicância "Servidor

¹⁰⁶ CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Base de dados – Processos disciplinares**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/arquivos/cgu-pad>. Acesso em: 28 jun. 2025.

Temporário" (artigo 10 Lei 8.745/93); Sindicância Patrimonial; Procedimento Administrativo para empregado público (artigo 3º, Lei 9.962/00); Procedimento Disciplinar de Empresa Pública ou Sociedade de Economia Mista; Apuração Direta – para Empresa Pública e Sociedade Economia Mista.

A base extraída do portal da CGU em 28 de junho de 2025 conta com 90.691 registros distribuídos em 15 colunas. As colunas que interessam à pesquisa são: 'Data_Instauracao'; 'Fase_Atual' e 'Data_Fase_Atual'. Por ser base aberta e disponível ao público, informa-se a metodologia adotada, a fim de que possa ser reproduzida por quem tenha interesse na visualização.

Utilizando a fórmula 'DIAS' do Excel, foi possível calcular quantos dias se passaram entre a data da fase atual e a data da instauração. Após, foi incluída a ferramenta Filtro, sendo mantidos, para fins de cálculo, os mesmos fatores utilizados para o cálculo realizado para os processos da CAIXA, quais sejam: 'Processo Julgado' e 'Termo de Ajustamento de Conduta'. Esse filtro reduziu a amostra para 78.202 entradas.

Para o cálculo de tempo, aplicada a média aritmética simples: resultado da soma do tempo de duração de todos os processos, dividido pela quantidade de processos: 31.955.328 dias dividido por 78.202 processos, o que gera uma média de 408,62 dias. Tenha-se em conta que essa média inclui processos sumários, sindicâncias investigativas e outros expedientes de demandam menor tempo que um PAD, seria como se as Análises Preliminares da Caixa (com duração prevista de 15 dias), entrassem no cálculo, o que não ocorreu. Na mesma linha, a média foi feita a partir de PAD que contemplam objetos não somente sobre assédio, mas de todos dos tipos, os quais, não necessariamente tenham instruções tão complexas quanto aquelas dos casos que envolvem situação de assédio.

Então, se a média dos procedimentos disciplinares – e demais atos de menor complexidade) instaurados no âmbito dos órgãos, entidades, empresas públicas e sociedades de economia mista do Poder Executivo Federal – for comparada à média de tempo de duração identificada nos processos disciplinares instaurados para apuração de assédio moral da CAIXA, qual seja, 188,25 dias, é possível afirmar que os PDC da CAIXA são conduzidos em menos da metade do tempo que a média existente no sistema federal.

Com relação ao acompanhamento da quantidade de processos conduzidos ao longo dos anos, informa-se que no ano criação da Corregedoria (2015) não houve

instauração de PDC cujo objeto abrangesse eventuais condutas de assédio moral. O primeiro PDC sobre o tema foi instaurado em dezembro de 2016, sendo o único PDC sobre o tema naquele ano.

Em 2017 foram instaurados outros 02 (dois) processos cujos objetos continham condutas de assédio moral. No ano seguinte, 2018, foram 03 (três) processos instaurados. Uma pequena elevação iniciou-se a partir do ano de 2019 (05 processos); 2020 (08 processos); e 2021 (16 processos).

No ano seguinte, o dia 28 de junho de 2022 marcou a história da empresa, com a denúncia pública de atos de assédio sexual e moral, cometidos por seu então presidente. Dos 21 PDC instaurados em 2022, quatro foram instaurados entre janeiro e maio, os outros 17 foram instaurados entre julho e dezembro. Esse afluxo de denúncias perpetuou-se por aproximadamente um ano e meio, havendo-se estabilizado a partir do ano de 2024, não obstante, em volume muito superior ao existente antes de 2022.

Tendo-se os trâmites iniciais de recepção, admissibilidade e análises preliminares, a elevação do volume de instaurações, após o desencadeamento das denúncias, ocorreu no ano de 2023, quando a Corregedoria instaurou 43 processos que continham em seus respectivos objetos possíveis condutas de assédio moral. Isso significa dizer que a quantidade de processos instaurados mais que dobrou em 2023 (43 PDC), com relação à 2022 (21 PDC) e quase triplicou em relação à 2021 (16 PDC). O último ano abrangido pela pesquisa, 2024, contou com 22 instaurações de processos, demonstrando que mesmo em uma situação de maior estabilidade, o volume segue sendo maior que aquele apresentado dos anos anteriores à data marco.

Em decorrência do acontecido, a CAIXA passou a investir ainda mais em políticas de prevenção do assédio, tais como: cartilha, palestras, *lives*, remessas regulares de mensagens eletrônicas a todos os empregados com *cards* preventivos vinculados às ações “Apuração Sem Apuros” e “Dicas de Prevenção CORED”, vídeos institucionais do projeto “Prevenção em Foco”, dentre outras abordagens. Essas ações contribuíram para difundir conhecimentos sobre o tema e sobre a importância de denunciar.

Havendo ainda a CAIXA, em 16 de dezembro de 2022, publicado o MN PO073, contendo a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e à Discriminação, cujo objetivo pode ser dividido em duas partes, a primeira com caráter de prevenção: “Estabelecer diretrizes para a prevenção e combate ao assédio moral,

sexual e à discriminação, dispondo sobre as medidas oferecidas pela CAIXA para que tais comportamentos sejam mitigados [...]” e a segunda com foco na reparação: “[...] caso ocorram, empregados envolvidos recebam acolhimento e conheçam os meios e trâmites para registrar denúncia, a fim de promover um ambiente digno, saudável e seguro na CAIXA, inclusive nas subsidiárias.”.

Irrefutável a comprovação de que, uma vez trazido o assunto ao debate, e diante da ciência da apuração dos casos, ao menos dois fenômenos são visíveis: (1) a empresa passa a investir mais em prevenção e especialização para compreensão e apuração dos casos e (2) as pessoas encorajaram-se a denunciar situações de assédio que compreendiam estar vivenciando.

Quanto às localidades de ocorrência, a Unidade da Federação com maior incidência é o Distrito Federal, com 28 PDC instaurados. A saber, a Matriz da CAIXA tem sede em Brasília e, em que pese já visto nos dados apresentados que é a função gratificada de Gerente Geral aquela mais penalizada (o tema será retomado adiante), dos 27 empregados do DF cujas funções estavam disponíveis na base de dados, apenas 02 (dois) eram Gerentes Gerais (cargo exercido na rede, gestor máximo de uma agência) e 01 (um) era gerente de carteira em agência. Os demais 24 arrolados, ocupavam funções de gestão em áreas administrativas/estratégicas da CAIXA. Nas demais Unidades da Federação a lógica é inversa e a maior parte dos processos instaurados decorrem de atos praticados em unidades de rede (varejo / atacado e atendimento digital) com ocorrência de casos pontuais nas áreas administrativas.

O segundo Estado em quantidade de processos instaurados é São Paulo, com 23 PDC. Não se está a dizer, com isso, que os trabalhadores do Estado de São Paulo são mais propensos a serem assediados, sendo preciso levar em consideração os fatores sociais. Há maior concentração de habitantes¹⁰⁷, quantidade mais expressiva de agências e, em decorrência disso, mais empregados, o que pode, proporcionalmente, ser fator de elevação da quantidade de processos. Tanto que é verossímil afirmar que, em decorrência desse conjunto de fatores de exposição numérica, o Estado de São Paulo conta com duas regionais da Corregedoria, entre as quais é dividido o território do Estado, uma com sede em São Paulo Capital

¹⁰⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e estados**. População estimada [2024] 45.973.194 de habitantes. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html>. Acesso em: 27 jun. 2025.

(responsável pela capital e áreas metropolitanas) e outra com sede em Campinas (responsável pelas demais áreas).

Os Estados intermediários, em volume de instaurações de processos são os seguintes, em ordem: Minas Gerais, com 10 (dez) PDC; Paraná e Rio Grande do Sul, cada um com 09 (nove) instaurações; Pará, com 08 (oito) processos; e Rio de Janeiro, com 06 (seis) PDC.

Após, observam-se os demais estados onde também ocorreram instaurações de PDC para apuração de condutas de assédio moral: Amazonas, Bahia e Goiás, cada um com 04 (quatro) processos; seguidos pelo Mato Grosso, com 03 (três) instaurações; Ceará, Maranhão, Paraíba e Piauí, cada um com 02 (dois) processos; e, finalmente, os Estados que contaram com apenas 01 processo vinculado à assédio moral nesses quase 10 (anos): Acre, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Norte, Rondônia e Santa Catarina.

Em 07 (sete) Unidades da Federação não houve instauração de processos para apuração de condutas de assédio, são eles: Alagoas, Amapá, Espírito Santo, Pernambuco, Roraima, Sergipe e Tocantins.

Não é factível asseverar que haja correlação entre volume populacional e quantidade de processos instaurados para apuração de condutas de assédio nos demais 25 (vinte cinco) Estados, distribuídos nos três grupos acima, razão por que, a pesquisa não pode apontar que haja ou não uma preponderância de motivação para localidades com volumes mais elevados e localidades sem incidência. A hipótese possível remete a uma interação de fatores, que envolve volume de agências e empregados, adicionado às questões culturais e de gestão local.

Com relação a origem dos informes recebidos, um dado se destaca. Dos 121 PDC instaurados, 77 casos foram reportados exclusivamente por intermédio do canal de denúncias da CAIXA. Além desses, outros 03 (três) casos foram reportados tanto via canal de denúncias quanto por outros meios (dois concomitantes com o Fato Irregular e um com o Sindicato). Outros meios de reporte anônimo ou direto à CORED foram identificados: 04 (quatro) casos que foram registrados em outros canais da empresa, como ouvidoria, ou reportes à unidade jurídica; 03 (três) denúncias remetidas de e-mails anônimos à Corregedoria; e outros 03 (três) casos em que os empregados buscaram a Corregedoria para denúncia direta. Excetuados os casos de reportes recebidos por mais de um canal, são 87 casos que chegaram à Corregedoria

por meios diversos daqueles destinados ao uso pelas unidades gestoras, onde ocorreram os fatos.

Ao observar a quantidade de reportes realizados pela ferramenta Fato Irregular, disponível para que os gestores de unidade comuniquem à Corregedoria os fatos irregulares de que tenham ciência, o total é de 15 casos. Outros 02 (dois) foram reportados tanto via Fato Irregular quanto via Contato Seguro. Além desses meios, outros caminhos são utilizados, a exemplo de 03 (três) casos que foram relatados pelas unidades gestoras, via e-mail endereçado à CORED. Atendendo à mesma fórmula de cálculo, excetuados os concomitantes, 18 casos foram comunicados pelas unidades gestoras.

Seja considerando ou não os reportes concomitantes, pode-se afirmar que os casos de assédio moral são comunicados numa frequência cinco vezes maior pelas ferramentas disponíveis para que todos procedam denúncias, em relação àquelas disponíveis para os gestores realizarem as comunicações.

Alguns informes esparsos foram recepcionados vindos de outros meios, tais como: reporte da área jurídica (um caso) e ofício da Justiça do Trabalho (um caso), em decorrência de processos judiciais; ofício do Sindicato¹⁰⁸ da categoria (dois casos); decorrentes de fatos incidentais identificados em outras apurações (três casos).

Diante das particularidades dos atos de assédio, fica nítido, com base no resultado apresentado, que a manutenção de canais de denúncia, seguros e anônimos, são essenciais para que as pessoas possam registrar seus reportes.

Frente às constatações expostas numericamente no gráfico que apresenta a frequência da origem dos informes, acima dialogadas, são inquietantes os questionamentos de Hirigoyen (2024, p. 12):

Temos igualmente uma indulgência espantosa com relação a mentiras e manipulações dos que estão no poder. Os fins justificam os meios. Mas até que ponto isso é aceitável? Será que não corremos o risco de nos tornarmos cúmplices pela indiferença, perdendo nossos limites ou nossos princípios?

¹⁰⁸ Para o aprofundamento do conhecimento acerca da atuação sindical, em situações de assédio moral, recomenda-se a leitura do artigo produzido por Maciel, Fontenelle e Coelho (2017), em que é abordada a importância da atuação sindical no respaldo às vítimas/alvos, seja de forma individual ou coletiva, em grupos de acolhimento e apoio, atuação jurídica, espaços de debate e impulsionamento de registros de Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT) pelas empresas. Recomenda-se, ainda, assistir ao documentário elaborado pelo MPT-RS: A dor (in)visível - Assédio Moral no Trabalho. Ambos referidos na bibliografia da presente dissertação.

Inobstante não ser objeto da pesquisa, quando da análise da base de dados empíricos, foi considerado um aspecto de transversalidade, atos de assédio sexual ou condutas de cunho sexual. Em 113 processos foi possível identificar os atos praticados pelos assediadores e, em aproximadamente 10% dos casos, além da conduta de assédio moral, o arrolado praticou também alguma conduta de conotação sexual. Em 11 (onze) cenários as potenciais vítimas eram empregadas da CAIXA e em 01 (um) a assediada foi uma cliente.

Corroborando os conhecimentos trazidos pela bibliografia, todas as condutas de conotação sexual foram praticadas por empregados do gênero masculino, enquanto todos os alvos eram do gênero feminino.

Essa última verificação leva à próxima, qual seja, a distribuição de arrolados e vítimas, de acordo com características quantificáveis.

3.4.2 *Arrolados e assediados, os indivíduos no PDC*

Inicia-se com a assertiva “compreender é medir” utilizada de forma crítica por Gaulejac (2007, p. 71), na citação em que o autor relata a objetivação como “quintessência da abordagem científica” ao constatar que “compreender é modelar, isolando o número de variáveis e parâmetros, que podemos então medir”, em suma, um modelo matemático que objetiva variáveis mensuráveis e afasta aquelas que não são, tais como “os registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos” com base em um lógica de que, não sendo quantificáveis, também não serão confiáveis, ao passo que, para a cientificidade, “eles não existem porque não sabemos atingi-los, analisá-los ou traduzi-los em números”.

A presente análise, que pretende apresentar uma tradução social, estará incursa na mesma lógica matemática, mas **tentará não incorrer** no que Gaulejac (*apud* Bourdieu, 2000¹⁰⁹) descreveu sobre o *homo economicus* como sendo “um monstro antropológico habitado por uma suposta racionalidade que reduz todos os problemas da existência humana a um cálculo”.

Aspira-se não incorrer, tal como se vê em larga medida nas empresas em frenética busca por resultados, na “quantofrenia aguda [...] que espreita todos aqueles que, em vez de medir para melhor compreender, querem compreender apenas aquilo

¹⁰⁹ BOURDIEU, Pierre; WACQUANT Lïc. *La nouvelle vulgate planétaire*. **Le Monde Diplomatique**, Paris, n.º 554, mai. 2020.

que é mensurável” (Gaulejac, 2007, p. 71-72) pois deste ponto em diante os números relatam pessoas, aquelas que assediaram e as que foram assediadas. É com respeito e cuidado que se faz a exposição das quantificações, com base nas quais almeja-se compreender as nuances das interações humanas.

Isso posto, consigna-se que foi possível identificar, com apoio da base de dados, o gênero de 135 arrolados. Desses, 83 são homens e 52 são mulheres, um percentual de 61,5% em relação a outro de 38,5%. Esses dados confirmam a bibliografia sobre o tema do assédio, quando essa afirma que a maior parte dos assediadores são do gênero masculino.

Observadas as idades dos empregados arrolados em processos é possível identificar uma maior concentração entre empregados que têm entre 38 e 46 anos. Houve disponibilização da idade de 89 empregados arrolados e, pela soma das idades, é possível chegar à idade média daqueles que são apurados em razão de possíveis atos de assédio: 46 anos.

Há algumas variações entre as idades de acordo com o gênero dos arrolados. Os mais jovens contavam com 34 anos (masculino) e 35 anos (feminino), enquanto as idades mais avançadas quando do cometimento dos atos de assédio foram 62 anos (feminino) e 65 anos (masculino). A maior quantidade de casos de assédios praticados por mulheres ocorre na faixa entre os 43 e os 47 anos, enquanto os homens assediadores encontra-se em maior volume na faixa entre os 34 e os 42 anos. Após isso é possível identificar uma nova elevação nos números de atos para mulheres entre 51 e 55 anos e para homens entre 50 e 58 anos.

Reproduzindo o padrão visto nas idades, de amplitude entre os marcos iniciais e finais, o tempo de vínculo com a empresa também possui uma extensão maior para os empregados homens que apresentaram condutas e assédio. Enquanto eles contavam com entre 01 (um) e 41 (quarenta e um) anos de CAIXA, elas tinham entre 03 (três) e 35 (trinta e cinco) anos de trabalho prestado à instituição.

O pico de incidência, para as mulheres, ocorre entre os 13 e os 23 anos de casa, enquanto para os homens, os maiores quantitativos ocorrem entre 11 e 26 anos de CAIXA (com ápice entre 16 e 21 anos de trabalho na empresa). Aos mesmos moldes daquilo que foi identificado para a faixa etária, os homens apresentam um novo pico de condutas na faixa compreendida entre os 31 e os 36 anos de vínculo.

Tanto as faixas de idade quanto o tempo de empresa nos quais são verificadas maiores quantidade de atos indevidos, de natureza assediosa, vinculam-se de certo

modo com a progressão da carreira. Seja na CAIXA, ou em outras empresas que contam com planos de avanços de cargos e salários, toma-se um determinado lapso temporal para a agregação de experiências e conhecimentos, a fim de galgar funções superiores, em escala ascendente, até obter um maior *status* na carreira. Essa assertiva é corroborada pela verificação de maior incidência de assédios na direção vertical descendente, como em breve será visto.

As próximas elucidações, diagnosticadas via estudo empírico, validam o acima exposto. Trata-se da identificação das funções gratificadas vinculadas à maior quantidade de ocorrências de condutas assediosas.

Observando o gráfico de distribuição de arrolados de acordo com a FG é possível afirmar que as 07 (sete) primeiras posições são ocupadas por empregados detentores de funções de gerência ou de superintendência os quais, somados, atingem a marca de 100 pessoas. Considerando-se que a base de dados continha a informação da função gratificada ocupada por 128 dos empregados arrolados, se está a apontar que, nas primeiras posições, encontram-se 78% dos empregados, todos com atribuições de gestão, seja em agências (de rede) ou em unidades administrativas (de Matriz).

Sem embargo, reunidas todas as posições de gestão, se está a falar de 114 pessoas, o que corresponde a 90% dos arrolados. Esse percentual é compatível com o gráfico que apresenta a 'direção das condutas, a partir do assediador', onde é possível constatar que em 86% dos casos, o assédio moral parte da direção vertical descendente, operadas por quem ocupa posição hierárquica superior em relação às pessoas contra as quais as condutas são direcionadas. Os números trazidos pela pesquisa empírica reforçam a asserção de que os atos de assédio são protagonizados pelas gestões em face dos subordinados.

O que se vê são as principais gestões das unidades sendo apuradas em razão de possíveis ações de assédio, isto é, são os chefes das unidades. A saber, um gerente geral, ocupa o cargo máximo em uma agência, um gerente PF ou PJ ocupa o maior nível em seu segmento dentro de uma agência, um superintendente executivo de varejo detém a gestão de uma superintendência à qual estão vinculadas diversas agências de uma região e um superintendente de rede é o maior cargo dentro de uma superintendência regional, que abarca diversas superintendências executivas de varejo.

Gerentes de filial são os cargos máximos dentro de uma unidade especializada (de logística, de habitação, de pessoas), sendo a única figura com essa função em

toda uma região. Os gerentes nacionais ocupam um cargo de gestão, situado na Matriz e que, de regra, abrange um segmento estratégico da empresa. Logo abaixo deles estão os gerentes executivos, cada um com a responsabilidade por uma parcela desse segmento estratégico.

Além da função gratificada ocupada pelos empregados arrolados outro dado vinculado ao posicionamento, ou *status*, é a formação acadêmica. Foi possível identificar informações de escolaridade de 101 dos 137 empregados arrolados e, desses, somente 3% possuíam apenas o ensino médio. Em que pese seja essa a escolaridade mínima para prestar o concurso para a CAIXA, no que tange ao atingimento de funções gratificadas, a depender no nível das funções, há requisitos de formação acadêmica, seja de ensino superior, sejam de pós-graduação *lato sensu*. As pós-graduações *stricto sensu* não compõem requisito para galgar funções, mas são calculadas para acréscimo de pontuação em classificações nos processos seletivos internos.

Levando-se em consideração o expressivo número de arrolados ocupantes de funções de gestão, para as quais há requisito de graduação ou pós graduação, tem-se os seguintes percentuais em cada um dos níveis de escolaridade formal: 26,7% com ensino superior completo; 1% cursando pós graduação *lato sensu*; 66,3% com pós graduação *lato sensu*; 2% com mestrado concluído e 1% com doutorado concluído.

Diante desses dados não é possível afirmar que os empregados trazidos aos PDC em razão de possível ato de assédio laboral sejam pessoas incapazes de compreender seus atos e a repercussões de suas condutas.

Esses são apenas alguns exemplos que situam onde, na estrutura da CAIXA, estão essas pessoas denunciadas por assédio. A saber, a pesquisa obteve acesso às informações vinculadas às resoluções finais de 124 dos 128 arrolados acima citados e, dentre eles, 86 receberam algum tipo de penalidade ou medida alternativa.

Com relação àqueles 114 que ocupam cargos de gestão, 74 foram abrangidos, podendo-se, de pronto, afirmar, sem ainda estratificar, que: 19 tiveram as condutas de assédio afastadas, sendo mantidas questões de incorreção comportamental e, para esses, foi ofertado e celebrado TAC; 14 receberam a penalidade de advertência; 26 foram penalizados com a suspensão do contrato de trabalho que, a depender da quantidade de dias de suspensão importa, como penalidade acessória, o perdimento da função gratificada e a impossibilidade de participar de novos processos seletivos

internos por um determinado prazo; e 15 gestores foram penalizados com a rescisão do contrato de trabalho, por justa causa.

Situações de gestão, cujos atos não são compatíveis com a ética e com a conduta esperada para suas atribuições e responsabilidades para com suas equipes, são abordadas por Hirigoyen (2024, p. 73-74):

[...] designa-se como responsável aquele que é o mais competente no plano profissional, e não aquele que é mais capaz em termos de direção [...] inúmeros responsáveis não conhecem a dinâmica de uma equipe e não têm consciência dos problemas humanos que suas responsabilidades envolvem [...] muitas vezes ficam com medo, não sabendo de que maneira intervir.

Sobre isso, é cabível um alerta apresentado por Souza (2009, p. 145): “Jamais um líder deverá agregar ao necessário “pulso forte” o assédio moral. São atitudes completamente diferentes, sendo a primeira, às vezes, imprescindível, e a segunda abominável.”.

O percentual identificado na CAIXA (86% dos denunciados são gestores) é muito semelhante ao obtido na pesquisa empírica foi citada por Margarida Barreto (2008) em entrevista concedida à Escola Nacional de Saúde Pública / Fiocruz. Ao ser perguntada sobre “Qual o perfil de assediadores e assediados” a pesquisadora informou: “As pesquisas mostram que cerca de 90% dos assediadores são superiores hierarquicamente aos assediados [...] Quanto ao sexo, há homens e mulheres, dependendo mais do cargo que ocupam.”

Em contrapartida, a conduta vertical ascendente ocorreu de forma isolada em apenas um caso. Para os demais 12 (doze) PDC, em 07 (sete) o comportamento indevido foi direcionado de forma irrestrita, atingindo pares, subordinados e superiores, o que é denominado de assédio misto. Apenas 01 (um) caso ocorreu somente na direção horizontal, ou seja, entre pares e nos outros 04 (quatro) casos em que o PDC contou com assédio horizontal, este estava misturado ao assédio vertical descendente (em dois casos) e ao assédio vertical ascendente em outros 02 (dois) casos.

Acerca da quantidade de arrolados por processo, a pesquisa esclareceu (vide gráfico de distribuição de empregados arrolados por processo) que, na maior parte dos casos dos quais se pôde obter dados, em 105 PDC ocorreu o arrolamento de apenas um empregado e, em um percentual menor, composto por 16 processos, foram arrolados 02 (dois) empregados. Não houve casos de processos em que mais

de duas pessoas tenham sido arroladas no mesmo processo por condutas compatíveis com atos de assédio moral.

No outro polo, os alvos. Partindo da base de dados extraída do SIDIS, o repositório mantido no sistema não possui foco pessoas assediadas, contando com menor quantidade de registros passíveis de estratificação. Em complemento, com base nas análises realizadas nos autos findos, foi possível estruturar informações, a fim de satisfazer o objetivo específico de identificar quem são os sujeitos envolvidos.

Para a definição, por exemplo, da direção do assédio, dos aspectos de vulnerabilidade, bem como para a verificação do tipo de assédio (moral ou organizacional), são imprescindíveis informações a partir das quais seja possível qualificar as pessoas que foram vítimas dos atos de assédio. Em razão disso, em sede de pesquisa pautada em análise documental, obteve-se dos autos findos algumas referências que permitiram, em 96 PDC, obter indicadores sobre: a quantidade de potenciais vítimas que figuravam nos fatos analisados; o gênero das vítimas e o tipo de vínculo laboral; e em qual direção ocorreram os assédios, a partir da posição ocupada pelos empregados denunciados na condição de assediadores.

O primeiro achado a ser ressaltado é o que demonstra uma grande quantidade de alvos, na maior parte dos processos. Em 77 casos, o que corresponde a mais de 80% da amostra, os atos foram direcionados a três ou mais pessoas. Em apenas 19 processos as condutas assediosas foram focadas em uma ou duas pessoas. De acordo com o que se pôde observar nas tabelas, chama atenção o fato de que nos 11 PDC em que houve apenas uma vítima, somente em 01 (um) caso essa vítima era do gênero masculino, em todos os demais, a conduta foi direcionada à pessoas do gênero feminino, havendo ocorrido 08 (oito) direcionamentos à empregadas da CAIXA que ocupavam posição hierárquica inferior à do(a) assediador(a) e 02 (dois) direcionamentos à público vulnerável, classificado para fins de pesquisa como “Prestadoras/Terceirizadas/Estagiárias”.

Tal qual apresentado nos gráficos ‘Gênero das vítimas em cada PDC’ e ‘Quando as vítimas são público vulnerável’, outra premissa apresentada na bibliografia se confirma, qual seja, nos processos em que as ações assediosas foram direcionadas a apenas um gênero (sem levar em consideração a quantidade de vítimas no PDC, se 01, 02, 03 ou mais), em apenas 04 (quatro) ocorrências foram atingidos somente homens, enquanto nos demais 20 (vinte) PDC em que o assediador focou suas ações sobre apenas um gênero, as condutas foram direcionadas ao público feminino. Essas

mulheres alvo eram empregadas CAIXA e prestadoras (terceirizadas ou estagiárias), tendo-se em conta que todas as pessoas ocupantes de postos terceirizados, vítimas de assédio, eram mulheres. Apesar disso, nenhum dos casos direcionados a esse público vulnerável envolveu comportamentos de cunho sexual.

Servindo-se de resposta fornecida em entrevista, por Margarida Barreto (2008), tem-se que os assediados são aqueles que, por algum motivo “quebram a harmonia, porque questionam, sugerem e apontam problemas. São, geralmente, pessoas que buscam soluções para o coletivo e que se preocupam com os demais, ou seja, são os questionadores e, pasmem, os solidários”, a pesquisadora traz ainda a perspectiva de que os alvos são, muitas vezes, os que reclamam e acabam sendo vistos como os que “vivem fazendo drama ou criando caso”.

Entendimento semelhante é estampado em uma secção do livro de Hirigoyen (2024, p. 68-69), que trata sobre as características quem é visado:

Contrariando o que seus agressores tentam fazer crer, as vítimas, de início, não são pessoas portadoras de qualquer patologia, ou particularmente frágeis. Pelo contrário, frequentemente o assédio se inicia quando a vítima reage ao autoritarismo de um chefe, ou se recusa a deixar-se subjugar. É sua capacidade de resistir à autoridade, apesar das pressões, que a leva a tornar-se um alvo.

[...]

Quando o processo de assédio se estabelece, a vítima é estigmatizada: dizem que é de difícil convivência, que tem mau caráter, ou então que é louca. [...] Pressionada ao auge, não é raro que se torne aquilo que querem fazer dela. [...] Torna-se, então, fácil afastá-la por incompetência profissional ou erro.

Essas ponderações voltarão a ser tratadas em breve, com base na pesquisa empírica, quando forem esquadrihadas as alegações utilizadas com mais frequência nas defesas e recursos, pelos arrolados, nos PDC da amostra.

3.4.3 *Das condutas, motivações, justificações e defesas*

Com o propósito de consolidar o atendimento de mais um dos objetivos específicos, embasado na pesquisa empírica, passa-se à identificação e análise das condutas praticadas pelos arrolados, bem como das possíveis motivações e justificações da defesa. Esse ponto advém da compreensão de que “a preocupação pela objetividade é louvável. Mas colocar a realidade em uma equação jamais permitirá compreender o comportamento dos homens e a história das organizações” (Gaulejac, 2007, p. 73).

Para adentrar em domínios tanto mais subjetivos, a pesquisa utilizou-se das informações contidas no campo destinado ao *modus operandi*, disponível na base de dados, do qual foi possível extrair as informações detalhadas dos atos de 107 (cento e sete) dos presumidos assediadores.

As informações de *modus operandi* são incluídas no sistema SIDIS pelos assessores que conduziram a instrução do PDC, a fim de que seja mantido um repositório compacto dos atos praticados. Todas as informações disponíveis na base foram analisadas e, a partir desse exame, os atos foram selecionados e consolidados, ou seja, foi possível “estabelecer uma tipologia correspondente à variável construída, a partir do *grau de estranheza* em função da *origem do objectos*” (Bardin, 1977, p. 70), aplicando-se o método de análise de conteúdo, por classificação-indexação, para proceder a separação em categorias, em respeito à uma estruturação lógica que pudesse ser exposta como resultado, com utilização de análise categorial temática (Bardin, 1977, p. 46).

Em razão dos objetos de apuração serem numerosos e deveras variados, o enquadramento em uma categoria não exclui a outra, havendo interseção entre os atos praticados, os quais podem ser compostos por diversas das condutas estratificadas.

A primeira classificação foi definida como ‘Abuso de Poder’, em razão de conter a extrapolação de atos de gestão. São situações em que o empregado, na condição de gestor, excede seu poder de mando e passa a agir como se as definições da contratualidade e atribuições dos empregados estivessem atreladas às suas vontades pessoais. Nessa categoria foram vinculados os seguintes *modus operandi* mais frequentemente identificados nos PDC: humilhar, constranger ou intimidar os subordinados; impor sua vontade à revelia das normas; realizar monitoramento, vigilância e controle excessivos; ameaçar com perda de função, transferência ou ação disciplinar; manter um ambiente de trabalho hostil; definir metas e prazos irrealistas; excesso de pressão por resultados; isolar e desconsiderar empregados ou não destinar-lhe atribuições; impor desvios de função; fomentar o cometimento de atos irregulares; proibir férias, folgas, e registros de atestados médicos; e forçar o registro de jornadas de trabalho diversas da real; gerir por intimidação, por injúria ou por medo. Tais atos de autoritarismo foram identificados em aproximadamente 55% dos *modus operandi* registrados.

Percebe-se a prática descrita na bibliografia, por Gosdal (2017, p. 26), quanto o assédio moral deixa de ser uma prática perversa entre pessoas e passa a ser detectado “como técnica de gestão” empregada para “o atingimento de fins e objetivos empresariais”. Ou, como afirmado por Hirigoyen (2024, p. 75): “um superior que se prevalece de sua posição hierárquica de maneira desmedida”.

O abuso de autoridade, como visto, pode ser disfarçado pela escolha da técnica de gestão, sob a qual amplia-se a imposição das vontades daquele gestor. Quando observada a esfera pública, nas palavras de Ohlweiler (2024, p. 293), “a discricionariedade administrativa é importante indicador para compreender o modo de ação assediadora, tendo em conta a ampla margem de manipulação de sentidos e das prerrogativas públicas”.

A categoria seguinte foi nomeada como ‘Desrespeito’ e engloba comportamentos inapropriados e não profissionais quando da interação no ambiente laboral. Podem ser atribuídos para os arrolados que praticaram atos em quaisquer das direções, seja para com pares, superiores ou subordinados. As condutas identificadas nos *modus operandi* incluídas nessa categoria foram: faltar com urbanidade; desrespeitar empregados CAIXA, terceirizados ou clientes; emitir comentários, piadas ou ‘brincadeiras’ inadequadas; faltar com ética nas relações; utilizar linguagem depreciativa ou abusiva; gritar ou falar de forma rude ou agressiva; expor empregado e prestadores a tratamento vexatório; e desqualificar ou fazer críticas excessivas. Ações dessa ordem foram identificadas em pelo menos 35% dos registros pesquisados.

Esse tipo de atuação também pode se enquadrar em uma classe de indivíduos descrito por Hirigoyen (2024, p. 75), os quais “para engrandecer-se, sentem necessidade de rebaixar os demais; ou que tem necessidade, para existir, de destruir um determinado indivíduo escolhido como bode expiatório”.

A próxima classificação seccionou os atos que envolveram ‘Discriminação’, dentre os quais foram listados os comportamentos de: realizar comentários racistas; emitir falas sexistas; e manifestar discurso homofóbico ou contrário a orientação sexual alheia. Com menor recorrência que as demais classificações, foram identificados em 4% das referências.

Outro conjunto inclui os comportamentos de ‘Omissão, conivência e retaliação’ e, tal como a denominação antecipa, traz as seguintes condutas: não comunicar má conduta de que tinha ciência; encobrir irregularidades; tomar medidas adversas contra

funcionários que denunciam má conduta; retaliar denunciante de boa-fé; e incentivar ou ser coniventes com condutas irregulares. Ações vinculadas nessa classificação estavam contidas em 6% dos *modus operandi*.

A saber, alguns registros disponíveis na definição dos procedimentos ou técnicas adotadas pelos arrolados extrapolam as classificações acima, trazendo atos conexos, aos objetos dos processos, tais como: compartilhar senhas; conceder irregularmente produtos/empréstimos; e outras irregularidades negociais, comerciais ou financeiras.

No que diz respeito às condutas de conotação sexual classificadas nos *modus operandi* da base de dados, estão: buscar contato físico inadequado e indesejado (tocar, beijar etc.); realizar comentários e investidas sexualizadas; praticar 'brincadeiras' com conotação sexual; criar ambiente sexualmente ofensivo; e realizar propostas insistentes. Essa classificação está contida em 12% da amostra.

Durante a elaboração da pesquisa, além dos dados brutos extraídos da base de dados, foi realizada análise documental, a fim de atender ao objetivo específico que visava apresentar as motivações alegadas pelos arrolados para o cometimento das condutas. A busca do estudo, desde a elaboração do projeto, visava investigar características capazes de elucidar os seguintes tópicos: (1) atos cometidos e suas finalidades ou justificativas; (2) eventuais atos praticados com base em disputas por dominação e poder, e/ou; (3) atos justificados como legítimos, com base na função desempenhada ou princípios da administração pública.

Os documentos processuais onde essas informações poderiam ser encontradas seriam: a Defesa Escrita (peça apresentada pelo arrolado ao final da instrução processual e antes do 1º julgamento) e o Recurso (peça apresentada pelo arrolado após a Resolução de 1ª instância e antes do 2º julgamento).

A metodologia aplicada para a análise de conteúdo foi realizada pela técnica de análise categorial temática, tendo-se em conta que se está a falar de peças processuais que precisaram ser verificadas para evidenciação de indicadores – leitura e extração de excertos, pela pesquisadora – dos quais poderiam permitir inferências¹¹⁰ da realidade (Bardin, 1997, p. 46), afinal, “Um sistema de categorias é válido se puder ser aplicado com precisão ao conjunto da informação e se for produtivo no plano das inferências.” (Bardin, 1997, p. 46).

¹¹⁰ Inferência: operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da 'sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras. (Bardin, 1977, p. 39). “Um termo elegante, efeito de moda, para designar a indução, a partir dos factos.” (Bardin, 1977, p.137)

Findo o cotejamento das informações objeto da pesquisa, com a utilização de análise temática¹¹¹, delimitaram-se categorias tanto para as peças de Defesa quanto para as peças de Recurso, bem como foi possível criar correlações entre ambas.

Antes da apresentação das categorias e percentuais de frequência, cumpre elucidar que, por serem alegações processuais, estas contêm vinculação a questões formais de validade, preliminar de afastamento do mérito, alegação de nulidades, imparcialidade da comissão, má condução processual, dentre outras argumentações que não importam ao objetivo a ser esclarecido e que, em certa medida, acabam por não gerar impacto aos PDC se for considerada a informação, que será aprofundada no subcapítulo de análise das repercussões dos processos, de que frente aos ajuizamentos solicitando eventuais nulidades e reversões de decisões (de regra na Justiça do Trabalho), dos 121 (cento e vinte e um) processos da amostra, os quais geraram 71 penalidades, somente, somente 02 (dois) tiveram suas penalidades anuladas judicialmente, ou seja, 2,8% das penalidades e 1,6% dos processos.

Não obstante, algumas dessas argumentações processuais serão apresentadas nas correlações. Para isso, a importância de compreender a reunião dos conceitos de poder, saber e verdade que são trabalhados, de forma aprofundada na obra *Vigiar e Punir*, vendo-se o assédio moral como uma forma de poder disciplinar, às avessas, muitas vezes praticado para a regulação das condutas de subordinados, consideradas incompatíveis pelos subordinantes, da qual se extrai a seguinte reflexão acerca do exame, enquanto dispositivo de disciplina (Foucault, 2024, p. 181): “Nele vêm-se reunir a cerimônia do poder e a forma da experiência, a demonstração da força e o estabelecimento da verdade [...] manifesta a sujeição dos que são percebidos como objetos e a objetivação dos que se sujeitam”.

Expressão enlaçada à outra, que é analisada por DaMatta (2020, p. 23-31), qual seja, “você sabe com quem está falando?”, ao passo que revela “uma densa e precisa preocupação com a posição social e uma tremenda consciência de todas as regras (e recursos simbólicos) relativas à manutenção, perda ou ameaça dessa posição”.

Nesse mesmo contexto, amolda-se o conceito trazido por Heloani (2003, p. 05):

¹¹¹ Bardin (1997, p. 175): “A *análise temática*: É transversal, isto é, recorta o conjunto das entrevistas através de uma grelha de categorias projectada sobre os conteúdos. Não se têm em conta a dinâmica e a organização, mas a frequência dos temas extraídos do conjunto dos discursos, considerados como dados segmentáveis e comparáveis.”

Em nosso entender, o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça.

Passando à produção, inicia-se pelas 80 peças de Defesa Escrita apresentadas e disponíveis para análise, cujas recorrências de alegações são as seguintes:

- Negam as irregularidades ou refutam os fatos (em aproximadamente 45%): com uso de frases como "nega os fatos", "não houve assédio", "nunca cometeu os que lhe atribuem" e "ausência de prática de assédio"; frequentemente acompanhadas por alegações de falta de provas ou de acusações fabricadas pelos denunciante ou pelas testemunhas.
- Declaram elevada reputação e bom histórico profissional (em aproximadamente 40%): destacando uma carreira longa e imaculada, avaliações de desempenho positivas e inexistência de ações disciplinares anteriores. Há referências a ser um "líder reconhecido", ter uma "brilhante trajetória profissional", "carreira profissional sempre ilibada", "ótima carreira e excelentes resultados" e receber "elogios".
- Atacam à credibilidade ou desqualificam as testemunhas (em aproximadamente 30%): são compostas por alegações de mentiras, ressentimentos, conspirações, depoimentos conflitantes ou parcialidade devido a ações trabalhistas. Utilizam expressões tais como: "testemunhas mentiram", "testemunhas parciais", "acusações levianas" e "interesses na finalidade fim do processo".
- Referem suas boas intenções e a ausência dolo (em aproximadamente 25%): as alegações são de que as ações foram mal interpretadas ou não intencionais e citam a falta de intenção maliciosa ou de prejudicar. Utilizam frases como "não houve dolo", "nunca houve intenção", "não agiu com má-fé"
- Justificam as ações em razão de suas atribuições e responsabilidades (em aproximadamente 20%): enquadramento de suas ações como "exercício regular das funções de gestão", "cumprimento estrito do dever legal", "cobrança das metas estabelecidas pela CAIXA" ou "necessário

para alcançar resultados". Há ênfase na carga de trabalho pesada, pressão de superiores ou reestruturação de cargos.

- Mencionam relacionamentos positivos e dinâmica natural da equipe (em aproximadamente 15%): apontam evidências de bons relacionamentos dentro da equipe e dão ênfase ao uso de humor ou brincadeiras para a criação de um ambiente de trabalho informal.
- Alegam problemas de saúde mental (em aproximadamente 15%): citando estresse, depressão, ansiedade ou outras condições de saúde mental como fatores atenuantes. Apresentam essa condição como uma razão para o comportamento percebido como inadequado. Uso de referências como "doença mental comprovada", "estava emocionalmente debilitado" e "tem diagnóstico de TEA"
- Apontam a cultura da empresa, problema sistêmico (em aproximadamente 5%): acusações de falta de apoio ou negligência da empresa e narrativas de problemas com a burocracia.

Quanto aos Recursos, foi possível examinar 59 peças que foram apresentadas e encontravam-se disponíveis para análise, das quais foram consolidados os seguintes resultados:

- Invocam boa conduta e histórico imaculado (em aproximadamente 35%): ênfase em uma carreira longa e sem histórico de punições, com destaque para qualidades como honestidade, cordialidade e dedicação ao trabalho. Utilizam sentenças como "carreira ilibada", "histórico imaculado", "sempre teve boa conduta".
- Ponderam sobre ausência de provas e inconsistência das acusações (em aproximadamente 25%): afirmações de que não há provas concretas, que as acusações são baseadas em falas unilaterais ou depoimentos inconsistentes. Usam frases como "não há provas", "depoimentos vazios", "inconsistência das acusações".
- Desqualificam das testemunhas (em aproximadamente 25%): ataques à credibilidade das testemunhas, alegando que são suspeitas, parciais, têm interesses no resultado do processo, combinaram depoimentos ou são inimigas do arrolado. Utilizam frases como "testemunhas suspeitas", "testemunhas combinaram depoimentos", "testemunhas nulas".

- Alegam que a pena aplicada em primeira instância é desproporcional ou pedem absolvição (em aproximadamente 25%): argumento de que a penalidade aplicada é excessiva em relação aos atos imputados e que outras medidas, como um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), seriam mais adequadas. Faz uso de menções como "penalidade desproporcional", "pena excessiva", "há espaço para TAC".
- Argumentam ausência de dolo (em aproximadamente 20%): afirma que não houve intenção de cometer os atos imputados e que qualquer dano causado foi resultado de erros não intencionais. Uso de frases como "ausência de dolo", "não houve intenção dolosa".
- Aduzem problemas de saúde (em aproximadamente 10%): alegação de que o arrolado enfrenta problemas de saúde, tanto físicos quanto mentais, que podem ter influenciado seu comportamento ou o prejudicado no processo. Referências como "arrolado teve problemas de saúde", "doença mental comprovada".

Apresentados os resultados, é possível verificar que dentre eles há motivações, justificações, alegações e até mesmo pretensas transferências de responsabilidade do assediador para o assediado.

Partindo-se da intenção e elaboração da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977 p. 21-22):

não é considerada exclusivamente um alcance *descritivo* [...] antes se tomando consciência de que sua função ou seu objetivo é a *inferência*. Que esta *inferência* se realize tendo por base indicadores de frequência, ou, cada vez mais assiduamente, com a ajuda de indicadores combinados [...] toma-se consciência de que, a partir de resultados da análise, se pode regressar às causas, ou até descer aos efeitos das características das comunicações.

E, sabendo que no terceiro polo cronológico da organização da análise está a inferência, que decorre da descrição e é necessária para a interpretação, sendo precedida pelos polos (1) da pré-análise e (2) da exploração do material (Bardin, 1977, p. 39 e 95), o próximo ponto a ser abordado nesta investigação será o das potenciais correlações entre os resultados.

De pronto informa-se que o presente estudo não adentrará em formulações que envolvam alegações vinculadas à saúde ou à saúde mental.

A negação dos atos e o descrédito das testemunhas, geralmente, estão coadunados, isto é, quando os arrolados negam as acusações, eles frequentemente

tentam abalar a credibilidade daqueles que fazem as acusações. No mesmo caminho estão as alegações de vícios formais nos processos, utilizadas em conjunto com o descrédito das testemunhas, sendo frequente a afirmação de que a investigação foi tendenciosa ou não conduzida e forma justa ou imparcial, em razão de o relatório conclusivo haver se utilizado de argumentos trazidos pelas testemunhas para a consolidação dos entendimentos. Do mesmo modo, a tentativa de desqualificar as testemunhas na defesa pode levar a alegações de vícios formais no processo apuratório ou ausência de provas robustas.

A transferência de culpa é utilizada em duas vertentes: o primeiro tema recorrente é desviar a culpa, apontando para questões sistêmicas ou pressões vindas de cima; o segundo é enfatizar a subjetividade das acusações, argumentando que as falas das testemunhas são interpretações pessoais e que não refletem a realidade dos fatos, transferindo-lhes a responsabilidade.

Quanto às alegações de boa reputação, pautam-se em justificar suas ações, enfatizando seu longo histórico de bom desempenho e dedicação à empresa, sugerindo que quaisquer deslizos percebidos estão fora da constância de seu caráter. Diversas defesas fazem uso de evidências de apoio, isto é, incluem atestes de conduta, tais como avaliações de desempenho positivas, depoimentos de colegas e registros de comunicações que lhes enalteçam o caráter e os resultados.

Outra inferência crível é o foco na intenção *versus* o impacto, ou seja, uma estratégia cujo argumento afirma que, mesmo que as ações tenham sido percebidas negativamente pelos assediados, não houve pretensão de lhes causar dano ou angústia, na busca de afastamento do caráter de intencionalidade.

Há, também, a correlação entre a alegação de ausência de provas e a argumentação de pena desproporcional, fazendo-se uso da retórica sobre a falta de provas concretas para justificar a alegação de que a pena aplicada é excessiva, uma vez que não há base sólida para sustentar a condenação. Essas alegações ocorrem com frequência nos casos de assédio em que uma parte significativa da constelação de provas é elaborada a partir de provas testemunhais e dos relatos das vítimas.

Acerca dos recursos sobre pena desproporcional, uma alegação transversal comum é a boa conduta ou bom histórico profissional, reunindo a afirmação de que a penalidade aventada não condiz com a trajetória do arrolado na empresa. Em conjunto com essas alegações, de regra, há o pedido de alteração do indicativo de penalidade,

ou reversão da decisão, pedindo a absolvição do arrolado ou a aplicação de uma pena mais branda ou de uma medida alternativa.

São utilizadas justificativas para as ações, como forma de buscar o afastamento do dolo, por exemplo: quando as condutas são justificadas como parte do trabalho ou decorrente das cobranças por resultados, de regra há o argumento de que não é possível haver dolo.

Outra inferência pode ser nomeada como ‘foco na forma’, com tendência de as defesas e recursos se concentrarem em questões formais do processo, o que leva à percepção de que os argumentos para a defesa de mérito são frágeis.

Adicionalmente, em que pese não se tratar de motivação ou justificação, é válido apontar que, comumente, identificou-se entre defesa e recurso uma consistência estratégica, com uma forte tendência de manter a mesma linha entre os argumentos apresentados na Defesa escrita e no Recurso. Outra interpretação é a de que a alta frequência de repetição dos argumentos da defesa no recurso seja decorrente da dificuldade em apresentar novos elementos ou da convicção de que os argumentos originais são suficientes.

3.4.4 Análise das repercussões dos processos

Outra parcela dos objetivos específicos era a identificação das respostas administrativas, civis e penais vinculadas aos desdobramentos do PDC e, para tanto, foram extraídas da base de dados as informações de repercussão dos procedimentos apuratórios.

Os procedimentos apuratórios na CAIXA contam com alguns marcos, ou fases, nos quais são realizados apontamentos, indicações, opinamento e decisões. De forma resumida, há ao menos 04 (quatro) momentos que refletem as mudanças de fases do processo, dois opinativos e dois decisórios. Podem ser classificados como opinativos a entrega do Relatório Conclusivo (RC) da instrução processual, pela Comissão Apuradora; e a entrega da Nota Jurídica (NJ) contendo a análise formal e jurídica da instrução, pelo corpo jurídico da CAIXA. Enquanto são decisórios os atos de emissão da Resolução de 1ª instância, pelo Conselho Ordinário Disciplinar (COD); e de emissão da Resolução de 2ª instância, pelo Conselho Recursal Disciplinar (CRD).

Os dados a partir daqui apresentados, em razão do detalhamento, não foram expostos no subcapítulo anterior, e abarcarão tanto a forma sintética (exposta nas

tabelas) quanto a verificação analítica. Importa esclarecer que, em razão do expressivo volume de informações contido na base de dados compulsada para a pesquisa empírica, o aprofundamento analítico será realizado de forma setorizada, separado por temáticas, na ordem em que ocorrem nas fases do PDC.

Ao final da instrução, com a entrega do RC, a Comissão Apuradora indica se compreende que a conduta do empregado arrolado foi culposa ou dolosa, assim como há casos em que não é realizado enquadramento e, em inexistindo indicação de conduta irregular, não haverá delimitação da intencionalidade. Para 07 (sete) dos 137 empregados vinculados aos 121 PDC compulsados, a pesquisa não obteve informação quanto à intencionalidade, visto tratarem-se de empregados vinculados à processos cujos dados foram resguardados por maiores critérios de sigilo. Para os demais 130 empregados, a delimitação ocorreu na seguinte distribuição:

Tabela 4 – Enquadramento e intencionalidade das condutas

Conduta	Frequência	Percentual
Dolo	65	50,00%
Culpa	34	26,15%
Sem enquadramento	31	23,85%
Total	130	100,00%

Fonte: Autoria própria (2025).

O segundo momento opinativo passa pela análise jurídica da instrução, em que é verificada, por advogado do quadro jurídico da CAIXA, a regularidade formal e jurídica do processo. Essa fase finda na emissão de uma Nota Jurídica que contém o opinamento de enquadramento nos itens do MN RH053 (Regulamento de Pessoal da CAIXA). A depender do enquadramento constante na NJ é possível vincular uma projeção de penalidade para os atos, a qual pode ser: Advertência (enquadramentos nos subitens do item 9.1 Dos Deveres), Suspensão do contrato de trabalho (subitens do item 9.2 Das Proibições), ou Rescisão do contrato de trabalho (subitens do item 9.3 Das Causas de Rescisão do Contrato de Trabalho).

Dos PDC que evoluíram para NJ e cujas informações puderam ser acessadas no âmbito da pesquisa empírica, foram identificados opinamentos vinculados aos atos praticados por 112 empregados, decompostos conforme apresentado na tabela:

Tabela 5 – Enquadramento em possíveis penalidades

Enquadramento	Frequência	Percentual
Rescisão	51	45,54%
Suspensão	26	23,21%
Advertência	3	2,68%
Sem enquadramento	32	28,57%
Total	112	100,00%

Fonte: Autoria própria (2025).

Após a NJ os empregados são comunicados e lhes é aberto prazo para oferecimento de defesa escrita. Após isso, é agendada reunião do conselho disciplinar em que é coletada a defesa oral e, ao final, emitida a resolução de 1ª instância. As decisões possíveis são: Rescisão do Contrato de Trabalho, Suspensão do Contrato de Trabalho (com dosimetria entre 01 e 30 dias, a qual não será considerada na exposição sintética), Advertência, Isenção e, ainda, aplicação da medida alternativa de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Para os casos verificados na amostra empírica, obteve-se acesso às resoluções de 1ª instância emitidas para 81 empregados, com as decisões assim segmentadas:

Tabela 6 – Decisões em 1ª Instância

Decisão 1ª Instância	Frequência	Percentual
Rescisão	21	25,93%
Suspensão	33	40,74%
Advertência	14	17,28%
Isenção	10	12,35%
TAC	3	3,70%
Total	81	100,00%

Fonte: Autoria própria (2025).

Passado o ato, os empregados são comunicados do teor da resolução e lhes é franqueado prazo para, em desejando, oferecerem recurso. Se não houver recurso, resta válida a decisão de 1ª instância e encaminha-se o processo para as providências finais. Se apresentado recurso, é agendada reunião do conselho recursal em que é mais uma vez oportunizada defesa oral e, ao final, emitida a resolução de 2ª instância. As decisões possíveis são: Rescisão do Contrato de Trabalho, Suspensão do Contrato de Trabalho (com dosimetria entre 01 e 30 dias, a qual não será considerada na exposição sintética), Advertência e Isenção. Para os casos verificados na amostra

empírica, dentre aqueles em que o arrolado ofereceu recurso contra a decisão de 1ª instância, obteve-se acesso às resoluções de 2ª instância emitidas para 62 empregados, com as decisões particionadas conforme segue:

Tabela 7 – Decisões em 2ª Instância

Decisão 2ª Instância	Frequência	Percentual
Rescisão	19	30,65%
Suspensão	31	50,00%
Advertência	8	12,90%
Isenção	4	6,45%
Total	62	100,00%

Fonte: Autoria própria (2025).

A última informação a ser apresentada, antes de avançar à próxima exposição vinculada aos objetivos, será o saldo final das penalidades aplicadas aos 137 empregados trazidos aos 121 PDC, na condição de possíveis assediadores morais.

Bem como já foi explicitado até o presente momento o produto final contará com situações em que não ocorreu arrolamento, empregados desarrolados, condutas às quais foram aplicados Termos de Ajustamento de Conduta (TAC), empregados que foram isentados por decisão dos Conselhos e, ao cabo, arrolados que receberam penalidades que variam entre Advertência, Suspensão e Rescisão. Vejamos:

Tabela 8 – Resultado final dos PDC

Penalidades aplicadas	Frequência	Percentual
Rescisão	21	15,33%
Suspensão	31	22,63%
Advertência	17	12,41%
Isenção	10	7,30%
TAC	21	15,33%
Desarrolamento (no curso do PDC)	29	21,17%
Empregado não arrolado no PDC	2	1,46%
Penalidade anulada judicialmente	2	1,46%
Informação não disponível	4	2,92%
Total	137	100,00%

Fonte: Autoria própria (2025).

Os dois empregados cujas penalidades foram anuladas judicialmente figuravam em PDC diversos. Um deles havia recebido a penalidade de Rescisão do Contrato de Trabalho e o outro a penalidade de Suspensão do Contrato de Trabalho (por 30 dias).

No que tange às repercussões penais, estas não existem remessas se Notícias Crime específicas para os atos de assédio identificados, visto que não há tipificação penal que incrimine as condutas aderentes a tais atos.

Em três casos, dois do ano de 2020 e um de 2021, houve indicação de condutas de improbidade, em sede de Nota Jurídica. Os casos de 2020 apontavam improbidade vinculada aos atos de assédio moral, ainda com base na redação anterior da Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429 de 1992, profundamente alterada pela Lei nº 14.230 de 2021). Todavia, para dois PDC em comento, a decisão final foi pela 'Isenção', em decorrência do que foi afastada a remessa da comunicação ao Ministério Público. Acerca do caso de 2021, este teve apontamento de improbidade vinculado a outros atos praticados pelo arrolado, contidos no objeto do PDC, mas de natureza diversa da conduta de assédio (atos de natureza comercial e negocial).

Circunstância semelhante ocorreu para os 02 (dois) PDC dos quais decorreram remessa de Notícia Crime, um de 2017 e outro de 2024. No que tange ao processo de 2017 foi realizada NC de dois arrolados, todavia, em razão de concessões irregulares de crédito que eram abarcadas pelo objeto do PDC. Quanto à apuração de 2024, a Notícia Crime foi remetida em decorrência de atos de discriminação racial que estavam associados às condutas de assédio moral.

Pode-se concluir, a partir dos dados obtidos, que percentualmente há um abrandamento do grau e da quantidade de penalidades à medida que as fases avançam, como pode ser visto nos comparativos doravante apresentados acerca dos dados vinculados às penalidades, quais sejam Rescisão, Suspensão e Advertência.

Ao final da instrução, os RC apontaram 50% dos empregados com indicativo de dolo, ou seja, intencionalidade de cometimento de ato atentatório à dignidade, mediante humilhação dos alvos, de forma repetitiva e hostil, que levariam, em razão disso, à rescisão do contrato de trabalho. Ao passo que foram apontados 26,15% dos empregados com conduta culposa, excluído o caráter da intencionalidade de assediar, o que poderia direcionar à aplicação de suspensão ou advertência. Ademais, 23,85% dos empregados não receberam apontamentos para penalidade pois ou não foram arrolados, ou foram desarrolados, ou receberam medida alternativa no curso do PDC.

Na fase seguinte, Nota Jurídica, foram verificados 45,54% de empregados com apontamento para rescisão, 23,21% com indicativo de suspensão do contrato de trabalho e 2,68% com opinamento para advertência.

O ponto seguinte, já não mais opinativo, é a decisão em 1ª instância, fase na qual é possível verificar uma inversão dos percentuais até então apresentados, com ocorrência de decisões que definiram 25,93% empregados para rescisão do contrato de trabalho, 40,74% para suspensão e 17,28% para advertência.

E, na decisão de 2ª instância – em que pese seja uma quantidade menor de decisões, visto que chegam até esse ponto apenas aqueles que, irrisignados com a primeira decisão, ofereceram recurso – o que se observa nos percentuais são 30,65% de rescisões, 50% de suspensões e 12,90% de advertências.

O resultado final das decisões em que houve penalidade, aponta que para o universo (100% dos casos = 137 empregados) de possíveis assediadores trazidos à análise em sede de apuração: 15,33% receberam penalidade de rescisão do contrato de trabalho; 22,63% receberam a penalidade de suspensão do contrato de trabalho; e 12,41% receberam penalidade de advertência. Isso indica que foram aplicadas penalidades a 50,37% do total de empregados trazidos aos PDC, o que difere do indicativo inicial apontado ao final da instrução, qual seja, 76,15% de possíveis empregados responsáveis por descumprimentos normativos e daquele percentual de empregados enquadrados pela NJ em itens do regulamento de pessoal, qual seja, 71,43%.

Observe-se que desde 2016, até meados do ano de 2022 havia ocorrido três demissões em razão de atos de assédio laboral e que, após a data marco, ocorreram as demais 18 rescisões de contrato de trabalho. O mesmo pode ser observado na quantidade de empregados apurados por atos de assédio laboral, que, até a data marco, eram 45 empregados em 39 PDC e, a contar de junho de 2022, em 82 PDC foram arrolados os demais 92 empregados.

4 CONCLUSÃO

Ler é um sem-fim, disso não tenho dúvidas, cada leitura leva a outra e essa a mais uma e assim sucessivamente, numa escalada que parece não querer terminar. São tantas as referências, as novas obras a ler, as descobertas aqui e acolá que, para esta pesquisadora (em especial neste primeiro mestrado) a decisão de parar de ler e passar a escrever enfim, é uma dificuldade necessária e aprazada.

A escrita está feita e, ao passo que esse estudo se encaminha para sua parte final, retoma-se o primeiro parágrafo, do primeiro capítulo, que afirmou que as relações humanas ocorrem nos mais variados espaços sociais e constituem-se de matizes que dependem de quem nelas está envolvido, em consonância com o espaço em que sucedem. Cada fato, composto por uma diversidade de atos, transcorre imerso em um ambiente e, caso ocorresse em local diverso, seriam igualmente diversos os atos e, por conseguinte, os fatos e suas repercussões.

Ao mesmo tempo, uma realidade maior se opera no entorno, uma ‘cultura’ nacional sedimentada ao longo das décadas e das gerações, composta pela forma tacitamente estabelecida no contexto social sobre como se deve compreender (e aceitar) as dinâmicas dos locais de trabalho, os modos de agir dos chefes e os comportamentos esperados dos subordinados. A normalização do trato mais truculento por parte das chefias e a cultura do ‘sim, senhor’ dos empregados, imersas na história laboral de um Brasil que se consolidou sobre relações de imposição de subserviência escravocrata, e que ainda carrega resquícios violentos, com persistência do mandonismo e de intolerâncias.

A depender do ambiente em que a pessoa está inserida e das práticas adotadas em tal local, as situações de assédio podem confundir-se com as ‘práticas correntes’ do ambiente, ou seja, com aquilo que é acolhido com naturalidade, no mais das vezes, pelas justificativas: ‘mas veja bem, isso sempre foi assim’ ou ‘é assim que as coisas são por aqui’. Em circunstâncias ainda mais caricatas, de uma realidade social fundada em relacionamentos servis, haverá casos em que o desrespeito, o mau tratar, a imposição de submissão e as ações e falas humilhantes, serão compreendidas pelo subordinado como ‘parte do jogo’, algo habitual nas interações de trabalho.

Observar o entorno é encarar aspectos capitalistas, patrimonialistas, patriarcais e de desigualdade de oportunidades, que reúnem fatores de ordem histórica às duras atualidades das necessidades geradas pelo globalismo das relações.

Por maior que seja uma empresa, do quão representativa ela seja no espaço social que ocupa, por mais engajados que sejam seus empregados, gestores e dirigentes, ou da expressividade das reparações que possam ser operadas em seu bojo, essa instituição não é um bloco indivisível e impenetrável, ela é uma parcela de um todo mais amplo e mais complexo e, nesse contexto, apenas relativamente autônoma.

Afirmar isso é entabular uma conclusão pautada em todo o visto a respeito dos argumentos organizacionais e psicossociais, os quais sob nenhuma forma passam ao largo das responsabilidades individuais e corporativas, mas com essas atuam em sincronia e lhes exercem força e influência, isto é, estruturam à medida que são estruturados, em uma conformação constituída e arranjada, por estruturas que permeiam todas as relações que se operam dentro dela e que também por ela são operadas.

A legislação e a bibliografia pesquisadas e apresentadas ao longo do segundo capítulo, esclareceram que inobstante a inexistência de tipificação penal para o assédio moral, as repercussões de tais atos não estão sem amparo. Há legislação e há formação de conhecimentos capazes de resguardar direitos vinculados ao tema, seja na esfera trabalhista, seja por intermédio de repercussões civis. Ademais, com a constatação bibliográfica quanto à uma maior incidência dos assédios organizacionais, tendo-se uma menor ocorrência de casos que envolvam a apenas a relação agressor-vítima, as violências de ordem incorpórea para as quais se detivesse tipificação penal, restariam restritas aos atos atribuídos tão-só à pessoa física do assediador.

A legislação, aos moldes que foi pensada, levaria a uma tipificação cujo crime seria de Ação Penal Pública Condicionada à Representação da vítima. Pensando sob esse aspecto, de que a esfera criminal conecta pessoas físicas, ou seja, os alvos *versus* os responsáveis pelos atos assediosos, se está a pensar uma relação de desequilíbrio, em que a vítima do assédio precisaria decidir quanto a representação criminal em face de seu agressor moral.

Sabendo-se que a maior parcela de assédios é vertical descendente, se está a falar do subordinado representando criminalmente em face de seu chefe (gestor, supervisor, dono da empresa) e, racionalmente, fica o questionamento de quando e como isso ocorreria. Talvez somente após o desligamento do empregado ou, quiçá, o

próprio ato de representar levasse a esse desligamento, o que traz à luz o medo e impulsiona o tipo penal ao fracasso, pelo não uso.

Nem toda lei positivada é uma lei útil, pois só será útil se aderir ao contexto social e, olhando para a linha de pesquisa sob a qual foi elaborada esta dissertação, a 'Efetividade do Direito na Sociedade' não seria, dentro daquilo que se pode concluir, vislumbrada na aplicação de uma legislação cujo nascimento ocorresse fadado ao desequilíbrio entre as partes, pautado pelo medo e pela necessidade de um em contraponto ao poder e a capacidade de outro.

Ademais, em sede penal, não haveria a oportunidade de alcançar as circunstâncias aderentes ao assédio organizacional, visto não haver a possibilidade de determinar uma pena de detenção para a empresa ou para um contexto social enraizado, isto é, para esses casos, a reparação possível, permaneceria sendo a que neste momento é utilizada, de natureza trabalhista e civil.

No que tange à difusão de conhecimentos, a disponibilidade de manuais, cartilhas e guias têm o papel de levar informações básicas a todos, contudo, não podem ser tomadas como única fonte de informação ou verdade absoluta. Pelo contrário, têm o condão de ser porta de entrada para conteúdos passíveis de amplos debates, pautados no aparato bibliográfico disponível para aprofundamento. Para as empresas, personificadas por seus proprietários, representantes e gestores, o mergulho no conhecimento requer a coragem de enfrentar realidades duras e a amplitude das responsabilidades a elas correlatas.

Os contextos social, econômico e cultural importam, isso é fato posto. Tais realidades servirão como balizas para planejamentos e estratégias negociais, pois em estando no mercado, opera-se com as regras dele. Contudo, apesar da estruturação dos espaços laborais a partir da realidade em que estão imersos, a cultura e a política internas de interação com o quadro de empregados, devem ser elaboradas pela empresa com base naquilo que ela compreende como primordial, mesmo que, em diversas situações, isso signifique romper com a cultura posta, para poder refazê-la de outro modo.

Enquanto isso não ocorre, o assédio moral laboral, na condição de violência, alimenta-se na fonte dos costumes e reforça-os, aproveita-se da ausência de conhecimentos diversos daquele solidificado na cultura construída historicamente, e do medo arraigado nas relações laborais, relacionado às possíveis repercussões deletérias de uma denúncia ou da não aceitação dos atos de assédio sofridos.

Alimenta-se também da realidade de um mercado de trabalho em constante estado de alerta, modificado diariamente pelas tecnologias, balanços patrimoniais, balanços comerciais e interesses globais. Um mercado que observa o humano como recurso e, enquanto recurso, facilmente substituível. Na lógica empresarial de que a porta da rua é serventia da casa, agregada à redução de novas portas para entrar, o empregado silencia e fica onde está. A diminuição de oportunidades fomenta a aceitação dos assédios e tal aceitação impulsiona a propagação dos atos, afinal, na linguagem do capital, a pressão garante a obtenção de resultados e os fins, como se sabe, justificam os meios.

Passando ao que foi trabalhado no terceiro capítulo do presente estudo, acerca da pesquisa empírica pautada em dados obtidos em fontes primárias, iniciam-se as constatações com a afirmação de que ao fazer pesquisa de dados, tendo-se uma base tão ampla à disposição, os riscos passam por abrir tantas portas e janelas que não se consiga depois fechá-las, ou chegar a algum lugar sem se perder dentro delas, em razão da vastidão de informações e da riqueza de conhecimentos possíveis de serem minerados.

A pesquisa, então, assume um caráter de desafio, para conseguir balizar o seu escopo de trabalho, limitar o volume de referências das quais poderá se encarregar com satisfatório êxito e, o mais desafiador, delimitar seu ponto de parada, a fim de entregar o melhor possível dentro de um conjunto de alternativas. Ademais, há a dificuldade de fazer tudo isso com objetividade e qualidade, e com a certeza de que muito mais há para ser investigado, mantendo a compreensão de que o trajeto vai muito além e, no futuro, poderá ser retomado.

Com relação aos processos e às denúncias, as primeiras constatações dizem respeito à importância da publicização e a franqueza com que o assunto deve ser exposto e discutido no mundo social e no interior das empresas. Ficou evidenciado o aumento do volume de instaurações de processos na CAIXA, para persecução dos atos de assédio moral laboral, após a ampliação da exposição do assunto e das repercussões ocorridas e difundidas em nível nacional, em especial quando observada a data marco, em meados de 2022. Dar nome aos atos, falar sobre eles, difundir conhecimentos e incentivar os reportes, comprovadamente fomenta a compreensão e incentiva que as pessoas relatem os fatos e busquem auxílio.

Em que pese inexistente um repositório do quantitativo de denúncias realizadas na CAIXA antes de janeiro de 2023, pode-se observar que a quantidade de processos

instaurados mais que dobrou em 2023 (43 PDC), com relação à 2022 (21 PDC) e quase triplicou em relação à 2021 (16 PDC). Partindo dessa progressão e, sabendo-se que 63% dos PDC instaurados decorrem de registros realizados nos canais confidenciais de denúncia, depreende-se que cresceram também os quantitativos de tais comunicações. Essa assertiva corrobora a tese de que quanto mais um problema for tratado e trazido à luz, tanto mais serão fomentadas as possíveis soluções e reparações.

Outra constatação possível, ainda na mesma linha quanto aos canais de recebimento dos informes, é a de que a maior parcela dos reportes relacionados a atos de assédio laboral são comunicadas de forma anônima, veja: mais de 63% dos reportes foram registrados no canal de denúncias e outros 8% foram comunicados à Corregedoria, de garantia de anonimização, por outros canais (pessoalmente, e-mail, e outros serviços de atendimento como o SAC e a Ouvidoria). Manter canais seguros para que os empregados possam relatar suas experiências, oportuniza que as realidades vivenciadas, em um contexto de assédio, sejam levadas à ciência de quem pode sobre elas atuar, na busca de solução e melhoria.

A pesquisa constatou que apenas 16% dos reportes de assédio foram realizados com exclusividade pelos gestores das unidades, e que de um total de 121 PDC, apenas 03 originaram-se de denúncias recebidas por intermédio do sindicato da categoria bancária. As demais comunicações diluem-se em outros meios de entrada. A partir disso pode-se chegar a algumas conclusões (capazes de gerar novas hipóteses), as quais podem combinar-se entre si ou refutar umas às outras: os empregados não reportam situações de assédio aos seus gestores; os empregados não buscam auxílio dos sindicatos; os gestores das unidades não levam à corregedoria as situações de assédio de que têm ciência; os sindicatos não levam à corregedoria as situações de assédio de que têm ciência; os empregados optam por realizar os registros diretamente nos canais anônimos de denúncia; os empregados se veem impulsionados à utilização dos canais anônimos de denúncias.

Baseada nos processos instaurados e considerando a abrangência nacional da pesquisa, foi possível constatar alguns aspectos, a partir da observação da principal incidência de atos de assédio nas localidades com concentração de maiores instâncias de poder e maior adensamento populacional, a exemplo do Distrito Federal e de São Paulo. A correlação entre o poder e o assédio é chancelada ao observar que as unidades situadas no Distrito Federal detêm a maior concentração numérica de

procedimentos para verificação de possíveis condutas de assédio, em especial diante da observação de que as condutas não tem como principal cenário as unidades da rede, como ocorre nas demais Unidades da Federação, mas sim as unidades administrativas e estratégicas.

Pode-se depreender, também, a existência de aspectos regionais, em razão dos quais são apresentados quantitativos mais expressivos de assédio nos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Pará. Essa constatação abre um vasto espaço para novas averiguações empíricas, a fim de compreender eventuais panoramas sociais e culturais que impulsionem o adensamento desse tipo de violência nessas regiões.

Quanto à identificação dos assediadores, a pesquisa permitiu estabelecer alguns perfis que, em grande parte, ratificam o que foi encontrado na bibliografia. A preponderância de assediadores é do gênero masculino: 61,5%. A integralidade de assediadores denunciados por atos coadunados de assédio moral e sexual são do gênero masculino, assim como a integralidade das vítimas de assédio sexual é do gênero feminino.

Quanto à idade dos assediadores, e as correlações possíveis, observam-se dois picos. O primeiro ocorre na faixa que vai dos 34 aos 46 anos, o que pode ser relacionado ao tempo de vínculo com a CAIXA, cujo pico de casos abarca empregados que têm entre 11 e 26 anos de empresa, com destaque para a faixa entre 16 e 21 anos. O que se depreender disso acaba por fazer relação com as funções gratificadas ocupadas pelos empregados, ou seja, a partir da correlação idade / tempo de empresa / função ocupada, conclui-se que os assediadores são aqueles empregados que estão na empresa há tempo suficiente para terem galgado posições de liderança mais altas e, desde esse lugar, cometem assédios verticais descentes, direção que compõe a parcela mais expressiva de casos.

A mesma circunstância pode ser observada no segundo pico de idade dos assediadores, que ocorre entre os 50 e os 54 anos, o que corresponde ao segundo pico no tempo de empresa, visto que os assédios se adensam para empregados que tenham entre 31 e 36 anos de vínculo empregatício. Essa correlação, mais uma vez, reúne-se às funções desempenhadas, as quais, com esse tempo de empresa, são as mais expoentes.

No que diz respeito às vítimas, ou alvos do assédio moral, verifica-se incidência em ambos os gêneros, em especial porque os alvos do assédio moral diluem-se, visto

que em 75% dos PDC as condutas foram direcionadas a diversos empregados, abrangendo ambos os gêneros. Entretanto, observa-se que as vítimas de assédio sexual identificadas incidentalmente nos PDC analisados, estas são exclusivamente mulheres.

Nos casos em que apenas um gênero foi alvo (24 PDC detiveram essa característica), encontra-se novamente a disparidade, pois tomando o quantitativo de 24 processos como universo, em apenas 16,6% dos casos as condutas foram direcionadas apenas a homens, enquanto em 83,4% dos casos, aos atos tiveram como alvos o gênero feminino. À vista disso, é possível concluir que quando os atos de assédio moral são direcionados a alvos determinados, as mulheres são, com fundamento na pesquisa, as principais vítimas. Se observadas as quantidades de vítimas atingidas em cada processo, pode-se afirmar que há uma menor incidência de casos em que a conduta assediadora é direcionada a apenas um ou duas pessoas o que, dentro do contexto analisado na bibliografia, poderia caracterizar o assédio moral individual ou tradicional.

Quanto à direção dos assédios, consideradas as posições ocupadas tanto pelos agressores quanto pelos alvos, foi possível determinar que 86,5% dos assédios laborais pesquisados ocorreram na direção vertical descendente, situação que, uma vez mais, reforça o que é estudado acerca das relações de poder e violência, e confirma que o assédio ocorrido do espaço laboral é, de regra, atrelado às relações de dominação, disciplina e abuso de poder.

No que tange ao caráter reparatório, observado pela perspectiva da penalização, pode-se afirmar que no ambiente pesquisado, dos 137 empregados verificados em sede de apuração por possíveis atos de assédio, 69 receberam algum tipo de penalidade, o que representa pouco mais de 50% dos arrolados. É possível apontar que a penalidade com maior incidência foi a suspensão do contrato de trabalho, por tempo determinado, que na CAIXA varia entre 01 e 30 dias. A depender da quantidade de dias aplicados há repercussões periféricas, tais como o perdimento de função gratificada e o impedimento temporário para participação de processos seletivos internos para ascensão à novos cargos.

No que concerne àqueles que tiveram seus contratos de trabalhos rescindidos por justa causa, em razão da caracterização de atos de assédio moral, o montante foi de 21 empregados, o que corresponde a uma parcela de 15,3% dos empregados verificados em sede de PDC.

Nos casos em que é configurada exclusivamente a conduta assediadora de caráter moral, não há repercussões que extrapolem a seara administrativa, uma vez que não haverá incidência penal, por ausência de tipificação legal, nem cobrança de reparação civil, pois são casos que afetam a dignidade e não o patrimônio da vítima ou da empresa, lembrando-se que não se está a falar sobre eventuais riscos de imagem ou riscos financeiros decorrentes.

Acerca da análise empreendida nas defesas e recursos, constatou-se que as estratégias defensivas adotadas em casos de assédio laboral apresentam padrões argumentativos recorrentes, nos quais estão presentes a negação das condutas imputadas, o descrédito das testemunhas, a afirmação sobre a inexistência de provas robustas ou contundentes e a frequente invocação de questões formais vinculadas aos procedimentos apuratórios, bem como alegações de desproporcionalidade das eventuais penalizações.

As estratégias defensivas dos possíveis assediadores acabam por direcionar-se para fragilizar a credibilidade da denúncia e das vítimas, em elaborações de transferência de responsabilidade, em contraponto a uma hipervalorização de suas características profissionais, sempre pautadas no tempo de vínculo laboral, entregas realizadas, resultados obtidos e função ocupada, constituindo mecanismos retóricos para enaltecer comportamentos pretéritos e mitigar a responsabilização. Além disso, há uma busca recorrente por afastar o elemento volitivo dos atos assediosos, a fim de distinguir a intenção e o impacto.

Com fundamento no exposto até o momento, pode-se afirmar que os assediadores são, em sua maioria homens, com idade média de 46 anos, ocupantes de funções gratificadas de gestão e que compõem os quadros da CAIXA há, em média, 21,5 anos. Assim como é possível afirmar que as condutas são cometidas, na maior parte dos casos, na direção vertical descendente, em face de empregados de ambos os gêneros, com prevalência do gênero feminino nos casos em que apenas um dos gêneros é atingido e com integralidade de casos direcionados ao gênero feminino quando ao assédio moral é agregado o assédio sexual.

Com base nas conclusões obtidas a partir das pesquisas realizadas, é possível afirmar que o assédio laboral, na sua porção moral ou organizacional, é uma violência ou um conjunto de violências incorpóreas, aplicadas de forma hostil, contra a dignidade de uma ou mais pessoas, no ambiente laboral ou em razão das relações dele decorrentes.

Em continuidade ao acima conceituado é válido afirmar que o assédio ocorrido no espaço laboral é uma violência de ordem psíquica, que afronta, de forma direta, o princípio da dignidade da pessoa humana, atingindo a dignidade do alvo, em um viés psicológico, motivo por que é classificado como uma violência moral. Dito isso é possível pensar na imagem de intersecções (como se faz nos conjuntos numéricos da matemática) e afirmar que o assédio moral está contido na violência psicológica, que está contida na violência laboral que, por sua vez, está contida na violência genérica. Essa representação não afasta todas as demais formas de violência que possam ocorrer em um ambiente laboral, para as quais serão atribuídos outros nomes e vinculações.

Conhecer as características dos assediadores, das vítimas, das direções e das relações envolvidas nos fatos, é essencial para compreender o tipo de assédio que se opera em determinado espaço, isto é, analisar e compreender os atos de assédio, as pessoas envolvidas e as repercussões ocorridas, permite gerar repositório, não apenas para elaborar sobre o acontecido, mas para antecipar e prevenir. Somente com profundidade de informações há elementos para avaliar com clareza e atuar em melhoria.

A prevenção não foi o mote do presente trabalho, apesar disso, as constatações nele realizadas poderão servir como matéria para atuação preventiva, seja na CAIXA ou em outras empresas. Ações preventivas e repressivas não podem ficar restritas a um ou poucos atores, visto que, tanto quanto é social a base sobre a qual se apoia o assédio moral, devem ser sociais as elaborações para que o fenômeno deixe de estar presente nas relações laborais.

A presente pesquisa, composta pela integralidade de seus resultados, será retornada à CAIXA, com a proposta de que sejam analisadas as bibliografias reunidas e categorizadas e os pautados os resultados das pesquisas aqui apresentadas, a fim de que, considerados os interesses e possibilidades da instituição, possam ser pensadas e postas em prática melhorias no repositório, reconhecimento, diagnóstico, prevenção, intervenção e combate dos atos de assédio, consideradas as realidades e características ora examinadas.

Tendo-se em conta o que impulsiona a realização de uma pesquisa, afirma-se que houve o intuito de estudar os fatos, compreender empiricamente os acontecimentos, conhecer e aprofundar as matérias abordadas, a fim de apontar soluções possíveis e é nesse sentido que, com base no constatado, faz-se possível

atuar em prevenção, desde a fase do conflito, antes mesmo que ele se torne assédio, ou, quiçá, antes mesmo da instalação de tais confrontos, persuadindo os envolvidos para a percepção e reconhecimento de interações sociais, culturais e empresariais quem desencadeiam, instigam ou encobrem tais violências, a fim de que sejam saneadas as interações.

Fechadas todas as janelas de investigação que foram abertas, dentro do escopo delimitado e do espaço de que se dispunha, intenta-se que a leitura do presente trabalho possa ter colaborado com referências e despertado ideias, tantas quantas foram as ideias despertadas em que a escreveu, pois o final de uma pesquisa é nada mais que o convite para o início de outra, afinal, as relações humanas precisam ser analisadas nos mais variados espaços sociais, pois constituem-se dos matizes de quem nelas está envolvido.

Por mais que a CAIXA constitua um espaço plúrimo, com características públicas e privadas, estabelecida em todo o território nacional e com um vasto ambiente de pesquisa, seja pela quantidade de empregados vinculados, seja pela quantidade de processos analisados, a pesquisa que ora se encerra é um ponto de partida, capaz de oferecer novos elementos e amplo espaço de questionamentos, pois a riqueza do saber reside na dúvida, e ainda há muito para ser problematizado, estudado, pesquisado e respondido.

REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, Ludmila Costhek; AMORIM, Henrique; GROHMANN, Rafael. Uberização e plataformação do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 23, n. 57, mai-ago 2021, p. 26-56. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/15174522-116484>. Acesso em: 02 mai. 2025.
- ALVES, Giovanni. **A vingança de Kant**, ou, Porque o assédio moral tornou-se a Peste Negra do século XXI. Disponível em: <https://blogdaboitempo.com.br/2015/04/13/a-vinganca-de-kant-ou-porque-o-assedio-moral-tornou-se-a-pestre-negra-do-seculo-xxi/>. Acesso em: 01 jul. 2025.
- ARAÚJO, Adriane Reis. Assédio Moral Organizacional. **Rev. TST**, Brasília, v. 73, n. 2, p. 203-214, 2007.
- ARAÚJO, Adriane Reis. **O assédio moral organizacional**. 2006. 231f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.
- ARENDT, Hannah. **Entre o Passado e o Futuro**. São Paulo: Perspectiva, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa-Portugal: Edições 70, 1977.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. Assédio moral: risco não visível no ambiente de trabalho. **Entrevista concedida à ENSP/Fiocruz**, em 21 jul. 2008 Disponível em: <http://assediomoral.org.br/assedio-moral-risco-nao-visivel-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. 2000. 273f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Prefácio. In GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como Doença Social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- BECHARA, Evanildo. **Gramática escolar da língua portuguesa**: 2ª edição ampliada e atualizada pelo novo Acordo Ortográfico. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Tradução de Maria Helena Kuhner. 21ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2023.
- BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas**. Tradução de Cassia R. da Silveira e Denise Moreno Pegorim. São Paulo: Brasiliense, 2004.

BOURDIEU, Pierre. **Economia das Trocas Linguísticas**: O que Falar Quer Dizer. Tradução de Sérgio Miceli et al. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2008.

BOURDIEU, Pierre. **Microcosmos**: Teoria dos Campos. Tradução de Sérgio Miceli e Clóvis Marques. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2025.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. São Paulo: Edições Almedina, 2022.

BOURDIEU, Pierre. **Retorno à reflexividade**. Tradução de Thomaz Kawauche. São Paulo: Editora Unesp, 2024.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre o Estado**: Cursos no Collège de France (1989-92). Tradução de Rosa Freire d'Aguilar. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

BOURDIEU, Pierre. **Sociologia**. Organizador Renato Ortiz. Tradução de Paula Montero e Alicia Auzmendi. São Paulo: Ática, 1983.

BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. **A Reprodução**: elementos para uma teoria do sistema de ensino, Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

BRASIL. **Decreto nº 2.723, de 12 de janeiro de 1861**. Autorisa a criação de uma Caixa Economica e um Monte de Soccorro nesta Côrte, e approva os respectivos Regulamentos. *Coleção de Leis do Império do Brasil*, Rio de Janeiro, v. 1, p. 11, 1861.

BRASIL. **Decreto nº 24.427, de 19 de junho de 1934**. Dá novo regulamento às Caixas Econômicas Federais. *Coleção de Leis do Brasil*, Brasília, DF, v. 3, p. 617, 1934.

BRASIL. **Decreto nº 62.150, de 19 de janeiro de 1968**. Promulga a Convenção nº 111 da OIT sobre discriminação em matéria de emprego e profissão. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 jan. 1968, p. 745.

BRASIL. **Decreto nº 66.303, de 6 de março de 1970**. Constitui a empresa pública Caixa Econômica Federal - CEF, e dá outras providências. *Coleção de Leis do Brasil*, Brasília, DF, v. 2, p. 209, 1970.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969**. Autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa pública Caixa Econômica Federal e dá outras providências. *Coleção de Leis do Brasil*, Brasília, DF, v. 5, p. 116, 1969.

BROCHADO, Mariah, PORTO, Lucas Magno de Oliveira. Assédio moral no serviço público: panóptico da legislação brasileira. **Revista de Direito Administrativo**, 282(3), 205–248, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/rda.v282.2023.89570>. Acesso em: 25 mai. 2025.

BUENO, Eduardo. **CAIXA: 150 anos de uma história brasileira**. Porto Alegre: Buenas Ideias, 2010.

CAIXA. **Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual** - Cartilha de orientação aos dirigentes, empregados e colaboradores da CAIXA. Brasília: CAIXA, 2024. Disponível em: <https://www.e-contacaixa.gov.br/Downloads/caixa-integridade/enfrentamento-do-assedio-moral-e-sexual-na-caixa.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2025.

CAIXA. **Norma Interna AE079 – Apuração e julgamento de responsabilidade disciplinar e cível**. Versão 065. Brasília: CAIXA, 2024. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-integridade/AE079.zip>. Acesso em: 02 mai. 2025.

CAIXA. **Norma Interna RH200 – Código de Ética, Conduta e Integridade da CAIXA**. Versão 22. Brasília: CAIXA, 2025. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-etica/RH200.zip>. Acesso em: 02 mai. 2025.

CARDOSO JÚNIOR, José Celso; BARBOSA DA SILVA, Frederico A.; AGUIAR, Monique Florencio de; SANDIM, Tatiana Lemos Sandim (org.). **Assédio Institucional no Setor Público Brasileiro: Evidências de Desrepublicanização e Desdemocratização**. Brasília: EDUEPB, AFIPEA, 2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. **Guia Lilás: Orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal**. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/93176>. Acesso em: 06 ago. 2024.

COSTA NETO, Yttrio Corrêa da. **Bancos oficiais no Brasil: origem e aspectos de seu desenvolvimento**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf. Acesso em: 02 mai. 2025.

DAMATTA, Roberto. **Você sabe com quem está falando?** estudos sobre o autoritarismo brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 2020.

DUHIGG, Charles. **O poder do hábito: Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

ESPÍRITO SANTO. 5ª Vara do Trabalho de Vitória. Reclamatória Trabalhista nº 1315/2000. Juíza do Trabalho: Ana Maria Mendes do Nascimento. Vitória, 08 mar. 2001.

FOUCAULT, Michel. **A verdade e as formas jurídicas**. Tradução de Eduardo Jardim e Roberto Machado. Rio de Janeiro: Nau, 2013.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2024a.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**: nascimento das prisões. Tradução de Raquel Ramalheite. Petrópolis, RJ: Vozes, 2024.

FRASER, Nancy. **Destinos do feminismo**: do capitalismo administrado pelo Estado à crise neoliberal. Tradução Diogo Fagundes. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2024.

FREITAS, Bruno Moreno Carneiro. Aspectos Jurídicos do Assédio Moral. p. 36-44. In: Alzira M. B. Guarany (org.). **Assédio moral**: o que é e como enfrentar. Rio de Janeiro: UFRJ, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, 2019. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8–19. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>. Acesso em: 02 mai. 2025.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral do Trabalho**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como Doença Social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GEDIEL, José Antônio Peres; FARIA SILVA, Eduardo; ZANIN, Fernanda; MELO, Lawrence Estivalet de Mello (org.). **Estado, poder e assédio**: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991. GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991.

GLINA, Debora Miriam Raab. Protocolo de avaliação do Assédio Moral em avaliações periciais ou diagnósticas: da caracterização ao parecer. p.103-135. In: Lis Andréa Pereira Soboll (Organizadora). **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017. 155p.

GOSDAL, Thereza Cristina. O Entendimento do Assédio Moral e Organizacional na Justiça do Trabalho. p. 23-32. In: Lis Andréa Pereira Soboll (Organizadora). **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017. 155p.

GRINBERG, Keila. A poupança: alternativas para a compra da alforria no Brasil (2.^a metade do século XIX). **Revista de Indias**, v. 71, n. 251, p. 137-158, 2011. Disponível em: <https://revistadeindias.revistas.csic.es/index.php/revistadeindias/issue/view/90>. Acesso: em 02 mai. 2025.

GUARANY, Alzira Mitz Bernardes Guarany; NUNES, Jeovana Batista de Sousa; VALENTIM, Meiryellem Pereira. O assédio moral, as violências laborais no século XXI e as novas configurações do trabalho: ação sindical e saúde do trabalhador. **Revista de Políticas Públicas**. v. 28, n. Especial, p. 503–521, 22 Out 2024

Disponível em:

<https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/24490>. Acesso em: 25 mai. 2025.

GUARANY, Alzira Mitz Bernardes. O assédio moral e o mundo do trabalho na contemporaneidade. p. 11-35. In: Alzira M. B. Guarany (org.). **Assédio moral: o que é e como enfrentar**. Rio de Janeiro: UFRJ, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, 2019. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br>. Acesso em: 15 jan. 2025.

GUIMARÃES, Liliana A. M.; RIMOLI, Adriana O. “Mobbing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 183-192, 2006. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200008>. Acesso em: 17 jun. 2025.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva, Guaraci Lopes Louro. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução de Enio Paulo Gianchini. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2024.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margaria. **Assédio Moral: gestão por humilhação**. Curitiba: Juruá, 2018.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica/ FGV-EAESP**, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100013> Acesso em 14 jul. 2025.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A Violência Perversa no Cotidiano**. 13. ed. Tradução Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2024.

INÁCIO, Aparecido. **Assédio moral no mundo do trabalho: doutrinas, comentários, jurisprudência e casos concretos**. São Paulo: Ideias & Letras, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LECLERC, Chantal. Intervenir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas. **PISTES**, 3, 2005, <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7nea4.htm>. Tradução de Clara Araújo, disponível em: <https://doi.org/10.4000/laboreal.14290>. Acesso em 23 jun. 2025.

LEYMANN, Heinz. *Mobbing and psychological terror at workplaces*. **Violence Vict.** 1990 Summer; v.5, n.2, p.119-126. PMID: 2278952. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/2278952/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

LOCKE, John. **Segundo tratado sobre o governo**. Tradução de Alex Martins. São Paulo: Martin Claret, 2004.

LÖWY, Michael. Prefácio. In MARX, Karl. **Sobre o suicídio**. Tradução de Rubens Enderle e Francisco Fontanella. São Paulo: Boitempo, 2006. 83p.

LUZIO, Nilso Wilson. 1997. Dissertação de Mestrado (Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) / UnB/PPGHIS (Orientador: Jaime de Almeida). Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/Downloads/poupanca-historia/HISTPOUP.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2025.

MACIEL, Regina Heloísa; FONTENELLE, Marselle Fernandes; COELHO, Virgínia Cavalcante. Atuação Sindical em Situações de Assédio Moral: relato de experiência. p. 138-155. In: Lis Andréa Pereira Soboll (Organizadora). **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017. 155p.

MAGALDI, Sandro. **Gestão do Amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018. 255p.

MARCONATTO, Alessandra; XAVIER, Alexandre Vicentine. La Prevención del Acoso Moral en el Medio Ambiente Laboral: Un Análisis de la Legislación Española. **Conpedi Law Review**, Uruguay, n. 4, p. 126-146, 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/in2dex.php/conpedireview/article/viewFile/3657/3157>. Acesso em: 05 ago. 2024.

MARX, Karl. **Sobre o suicídio**. Tradução de Rubens Enderle e Francisco Fontanella. São Paulo: Boitempo, 2006.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do partido comunista**. Tradução de Edmilson Costas. São Paulo: Edipro, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002> Acesso em: 23 jul. 2025.

MORUS, Tomás. **A utopia**. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre: L&PM, 2009.

MPT-RS. **A dor (in)visível - Assédio Moral no Trabalho**. YouTube, 22 ago. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZKGzTjljGgM&t=477s>. Acesso em: 24 jun. 2025.

NEWPORT, Cal. **Produtividade lenta**: a arte de produzir sem se esgotar. Tradução de Andresa Vidal. Rio de Janeiro: Alta Book, 2025. 246p.

NIETZSCHE, Friedrich. **A genealogia da moral**. Tradução de Antonio Carlos Braga. São Paulo: Escala, 2005a.

NIETZSCHE, Friedrich. **Crepúsculo dos ídolos** ou como filosofar à marteladas. Tradução de Antonio Carlos Braga. São Paulo: Escala, 2005.

OHLWEILER, Leonel Pires. **Assédio moral na administração pública**. Canoas: Unilasalle, 2021.

OHLWEILER, Leonel Pires. **O poder simbólico do direito administrativo**: dominação e emancipação no campo da administração pública. São Paulo: Dialética, 2024.

OIT (1958) **Convenção sobre a discriminação em matéria de emprego e profissão**. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111. Acesso em: 17 jun. 2025.

OIT (2019) **Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho**. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190. Acesso em: 06 ago. 2024.

OLIVEIRA, Luciano. Não me fale do Código de Hamurábi. A pesquisa sócio-jurídica na pós-graduação em Direito. Em: **Sua Excelência o Comissário e outros ensaios de Sociologia Jurídica**. Rio de Janeiro: Letra Legal, 2004. Artigo disponível em: https://www.academia.edu/33852279/N%C3%83O_FALE_DO_C%C3%93DIGO_DE_HAMUR%C3%81BI_A_pesquisa_s%C3%B3cio_jur%C3%ADdica_na_p%C3%B3s_gradua%C3%A7%C3%A3o_em_Direito Acesso em: 07 jun. 2025.

PARKINSON, Cyril Northcote. Parkinson's Law. **The Economist Journal**. Nov 19th 1955. Disponível em: <http://www.economist.com/node/14116121> Acesso em: 08 jun. 2025.

PARUCKER, Isabela. **Caixa Econômica Federal**: um panorama histórico. Brasília: Caixa Cultural, 2023. Disponível em: <https://www.caixacultural.gov.br/Acervos/CAIXA%20PANORAMA%20HIST%C3%93RICO.pdf> Acesso em: 02/05/2025.

PEREIRA, Rita Garcia. **Mobbing ou assédio moral no trabalho**. Contributo para a sua conceptualização. Coimbra-PT: Coimbra Editora, 2009. 268p.

PERISSÉ, Nilson. A atuação das ouvidorias no tratamento de denúncias de Assédio Moral: a experiência da Petrobrás. p.77-85. In: Lis Andréa Pereira Soboll

(Organizadora). **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017. 155p.

QUEM me leva os meus fantasmas. Intérprete: Maria Bethânia. Compositor: Pedro Abrunhosa. In: CARTA de Amor. Intérprete: Maria Bethânia. Rio de Janeiro: gravação ao vivo, 2013. DVD (de 27m18s a 30m02s). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=SuH6QyVmw8o&list=RDSuH6QyVmw8o&start_radio=1 Acesso: em 19 jul. 2025

RANGEL, Rodrigo. **Exclusivo**: Funcionárias denunciam presidente da Caixa por assédio sexual. Metrôpoles, 2023. Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas/rodrigo-rangel/exclusivo-funcionarias-denunciam-presidente-da-caixa-por-assedio-sexual>. Acesso em: 16 jun. 2025.

RODRIGUES, Carlos Henrique Lopes; JURGENFELD, Vanessa Follmann. Desnacionalização e financeirização: um estudo sobre as privatizações brasileiras (de Collor ao primeiro governo FHC). **Economia e Sociedade**, Campinas, Unicamp, v. 28, n. 2, p. 393-420, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2019v28n2art05> Acesso em: 23 jun. 2025.

ROUSSEAU, Jean-Jaques. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre: L&PM, 2009. 173p.

RUDNICKI, Dani. **A formação social de oficiais da polícia militar**: análise do caso da Academia da Brigada Militar do Rio Grande do Sul. 2007. 365f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2007.

SANDOVAL, Mary Rut Blanco. **Acoso Laboral: estrategias para su prevención en los centros penitenciarios**. Monografia (Especialização em Docência Universitária). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, 2017.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **Sobre o autoritarismo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019. 273p.

SCHWARCZ, Lilia Moritz; STARLING, Heloisa Murgel. **Brasil: uma biografia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

SENADO FEDERAL. **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça - Cartilha Assédio Moral e Sexual**. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/509899>. Acesso em: 06 ago. 2024.

SÊNECA. **Da vida retirada; Da tranquilidade da alma; Da felicidade**. Tradução de Lúcia Sá Rebello e Ellen Itanajara Never Vranas. Porto Alegre: L&PM, 2009.

SILVA, Ana Beatriz Barbosa. **Felicidade**: ciência e prática para uma vida feliz. 1ª ed. Rio de Janeiro: Principium, 2022.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio Moral / Organizacional**: Uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Assédio Moral e Organizacional na Perspectiva Psicossocial: Critérios Obrigatórios e Complementares. p.13-22. In: Lis Andréa Pereira Soboll (Organizadora). **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

SOUZA, Jorge Dias. **As chefias avassaladoras**. Assédio moral, o que fazer com essa prática devastadora nas empresas. São Paulo: Novo Século, 2009. 192p.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST. (2022) **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral e Sexual Pare e Repare** – Por um Ambiente de Trabalho mais positivo. Brasília: DF, 2022. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/26144164/Campanha+ass%C3%A9dio+moral+e+sexual+-+a5+-+12092022.pdf/f10d0579-f70f-2a1e-42ae-c9dcfcc1fd47?t=1665432735176>. Acesso em: 06 ago. 2024

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST. **Em cinco anos, Justiça do Trabalho julgou mais de 450 mil casos de assédio moral**. Brasília, DF: TST, 2025. Notícias do TST. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/em-cinco-anos-justi%C3%A7a-do-trabalho-julgou-mais-de-450-mil-casos-de-ass%C3%A9dio-moral%C2%A0>. Acesso: em 06 mai. 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST. **Guia Prático Por um Ambiente de Trabalho + Positivo** Prevenção e Enfrentamento das Violências, dos Assédios e das Discriminações. Brasília, DF: TST, 2023. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/32953863/0/Guia+Pr%C3%A1tico+por+Um+Ambiente+de+Trabalho+Mais+Positivo.pdf/20a4a3e5-8d95-2a32-fdba-b39c0eb08bb7?t=1715118827259>. Acesso em: 06 ago. 2024.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST. **Liderança Responsável**: Guia para prevenir e enfrentar o assédio, a violência e a discriminação Por um Ambiente de Trabalho + Positivo. Brasília, DF: TST, 2023. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/32953863/0/Guia+Lideran%C3%A7a+respons%C3%A1vel.pdf/f666b2a5-f70c-23f8-70e3-287b0c7fca81?t=1715118849815>. Acesso em: 06 ago. 2024.

VASCONCELOS, Isabella F.G. de; VASCONCELOS, Flávio C. de; MASCARENHAS, André O. Apresentação. In FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio Moral do Trabalho**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 124p.

VOLTAIRE, François Marie Arouet, dit Voltaire. **Tratado sobre a tolerância**: por ocasião da morte de Jean Calas. Tradução de William Lagos. Porto Alegre: L&PM, 2009.

WACQUANT, Löic. Esclarecer o *Habitus*. **Educação & Linguagem**. Ano 10, Nº 16, p. 63-71, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273276693_Esclarecer_o_Habitus. Acesso em: 02 jun. 2025.

WEBER, Max. **Conceitos Básicos de Sociologia**. Tradução de Rubens Eduardo Ferreira Frias e Gerard Georges Delamay. São Paulo: Centauro Editora, 2002. 103p.

ZHANG, Songyang. Psychoanalysis: The Influence of Freud's Theory in Personality Psychology. In **International Conference on Mental Health and Humanities Education** (ICMHHE 2020), pp. 229-232, 2020. Atlantis Press. Disponível em: <https://scispace.com/pdf/psychoanalysis-the-influence-of-freud-s-theory-in-58zi06apw9.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2025.