

**DIGNIDADE HUMANA, ASSÉDIO MORAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO -  
UMA ANÁLISE SOBRE ASPECTOS INERENTES À SAÚDE DO SERVIDOR  
PÚBLICO**

**HUMAN DIGNITY, MORAL HARASSMENT AND JOB SATISFACTION - AN  
ANALYSIS OF ASPECTS INHERENT TO THE HEALTH OF PUBLIC SERVANTS**

**Alline Vasconcelos de Moraes Mello Cavalcanti Negrinho**

Mestranda em Gestão Pública, Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: [alline.negrinho@ufpi.edu.br](mailto:alline.negrinho@ufpi.edu.br)

**Flavia Maria da Silva Andrade Dias**

Mestranda em Gestão Pública, Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: [flavia.dias@ufpi.edu.br](mailto:flavia.dias@ufpi.edu.br)

**Leonardo Victor de Sá Pinheiro**

Doutor em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: [leonardopinheiro@hotmail.com](mailto:leonardopinheiro@hotmail.com)

**Thiago Assunção de Moraes**

Doutor em Administração, Universidade Federal do Paraíba, Brasil

E-mail: [thiagoassuncao@pcs.uespi.br](mailto:thiagoassuncao@pcs.uespi.br)

**Mauricio Mendes Boavista de Castro**

Doutor em Administração, Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: [mauricioboavista@ufpi.edu.br](mailto:mauricioboavista@ufpi.edu.br)

**Márcio Vinicius Brito Pessoa**

Doutor em Administração, Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: [marciovinicius.adm@gmail.com](mailto:marciovinicius.adm@gmail.com)

**Maria de Lourdes de Melo Salmito Mendes**

Doutor em Administração, Universidade Federal do Piauí, Brasil

E-mail: admsalmito@ufpi.edu.br

Recebido: 28/02/2025 – Aceito: 14/03/2025

## **Resumo**

A Constituição Federal de 1988 é um marco na consolidação de direitos fundamentais no Brasil, garantindo a dignidade humana como princípio central. No contexto do trabalho, essa proteção é confrontada pelo assédio moral, especialmente no serviço público, caracterizado por práticas repetitivas que comprometem a integridade física e psicológica dos trabalhadores. Este estudo, baseado em revisão de literatura, analisa o impacto do assédio moral na saúde ocupacional dos servidores públicos, identifica lacunas na legislação brasileira, relaciona o assédio moral com a satisfação no trabalho e ressalta a necessidade de políticas preventivas e intervenções organizacionais que promovam ambientes saudáveis e respeitosos. Conclui-se pela urgência de regulamentação nacional abrangente, associada a ações educativas e culturais, para garantir condições dignas e satisfatórias de trabalho.

**Palavras-chave:** Dignidade da Pessoa Humana, Assédio Moral, Satisfação no Trabalho, Serviço Público, Organizações Públicas

## **Abstract**

The 1988 Federal Constitution is a milestone in the consolidation of fundamental rights in Brazil, guaranteeing human dignity as a central principle. In the context of work, this protection is challenged by moral harassment, especially in the public service, characterized by repetitive practices that compromise the physical and psychological integrity of workers. This study, based on a literature review, analyzes the impact of moral harassment on the occupational health of public servants, identifies gaps in Brazilian legislation, relates moral harassment to job satisfaction, and highlights the need for preventive policies and organizational interventions that promote healthy and respectful environments. The conclusion is that comprehensive national regulations, associated with educational and cultural actions, are urgently needed to guarantee dignified and satisfactory working conditions.

**Keywords:** Human Dignity, Moral Harassment, Job Satisfaction, Public Service, Public Organizations.

## 1. Introdução

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), conhecida como a 'Constituição Cidadã', representou um marco na história do Brasil ao consolidar direitos fundamentais e promover a inviolabilidade das liberdades individuais e coletivas. Nesse sentido, a Carta Magna trouxe avanços significativos na garantia de direitos sociais, trabalhistas e humanos, refletindo os anseios de uma sociedade que emergia do regime autoritário em busca de democracia plena.

Entre seus principais destaques estão os direitos à saúde, educação, segurança, moradia e previdência social, além de disposições específicas para a proteção de grupos vulneráveis, como mulheres, crianças, idosos e pessoas com deficiência. A CF/88 também estabeleceu bases para a dignidade da pessoa humana e o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária e justa, reafirmando o compromisso com os princípios da cidadania e da solidariedade.

Com efeito, destaca-se o art. 1º da CF/1988, que estabelece como fundamentos do Estado “a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político”. Observa-se, portanto, que a Constituição Cidadã também trouxe avanços e garantias para as relações trabalhistas (Brasil, 1988).

Além disso, o art. 5º da Carta Magna, que trata dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, assim dispõe:

*Art. 5.º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo- se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. (Brasil, 1988).*

Por sua vez, o inciso III do mesmo artigo preleciona: “ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante”. E, ainda, seu inciso X, que trata sobre danos morais e materiais, determina: “são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação” (Brasil, 1988).

A partir disso, aponta-se que tais garantias estão intrinsecamente ligadas ao princípio da dignidade da pessoa humana, considerado o eixo central da CF/88, que orienta a promoção de uma sociedade em que todos os indivíduos sejam tratados de forma igualitária, assegurando o reconhecimento de sua qualidade como cidadãos ativos e participantes.

No que diz respeito à promoção dos valores sociais do trabalho, em 1999, o Brasil formalizou seu compromisso com a promoção do trabalho decente ao aderir à agenda da Organização Internacional do Trabalho (OIT), reafirmando sua responsabilidade em alinhar suas políticas laborais aos padrões globais, cuja definição, segundo esse organismo internacional, é de um “trabalho adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, capaz de garantir uma vida digna.

De acordo esta definição, trabalho decente consiste na oferta de oportunidades para que homens e mulheres desempenhem atividades produtivas em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade. Esse conceito integra a geração de empregos formais, a garantia de direitos fundamentais no trabalho, a ampliação da proteção social e o fortalecimento do diálogo social como pilares essenciais (Abramo, 2006).

Nesse contexto, é crucial destacar que o assédio moral, independentemente de sua forma, configura, do ponto de vista jurídico, moral e ético, uma grave violação ao princípio fundamental da dignidade da pessoa humana. Essa conduta prejudica severamente a integridade psíquica, emocional e moral da vítima, afetando seu bem-estar e limitando sua capacidade de se envolver de maneira plena na vida em sociedade (Brochado, 2023).

Nota-se, portanto, que o princípio da Dignidade Humana transcende o âmbito do mundo do trabalho, e abrange todas as esferas da vida social, política e econômica. Além disso, pressupõe-se que a dignidade humana não apenas seja protegida, mas também promovida em todas as instâncias, desde o acesso aos direitos básicos até a participação efetiva na transformação da realidade coletiva (Vargas, 2021).

Nesse sentido, a dignidade humana, enquanto princípio basilar dos sistemas jurídicos contemporâneos, exige a proteção intransigente contra qualquer forma de degradação ou humilhação, independentemente do contexto. O assédio moral, ao violar esse princípio, não apenas desrespeita o indivíduo em sua essência, mas também desafia os fundamentos éticos e normativos que sustentam uma sociedade justa, solidária e inclusiva (Brochado, 2023).

Diante do exposto, se mostra como problema de pesquisa para nortear o presente trabalho o seguinte questionamento: **Que aspectos estão relacionados à saúde ocupacional de servidores públicos?**

A partir dessas considerações preliminares, este trabalho tem como objetivo identificar os principais aspectos relacionados à saúde ocupacional dos servidores públicos, com ênfase nos temas de Dignidade Humana, Assédio Moral e Satisfação no Trabalho.

Como justificativa, verifica-se conforme Palazzo, Carlotto e Aerts (2012), muitas organizações enfrentam desafios como problemas burocráticos, centralização das decisões e influências político-partidárias, que afetam comportamentos, decisões e relações interpessoais no ambiente laboral. Tais condições frequentemente geram desequilíbrios individuais e coletivos, com impactos negativos tanto nas relações de trabalho quanto na vida pessoal dos servidores.

Nesse contexto, o problema ainda carece de respostas e soluções por parte da legislação brasileira. Ademais, na literatura ainda são poucas as referências sobre o processo de intervenção nestes casos, embora no cotidiano organizacional seja possível observar a busca por soluções, tanto visando ao enfrentamento, como a prevenção.

Assim, se torna importante discutir sobre o planejamento e implementação de políticas e ações que previnam o adoecimento dos trabalhadores nas organizações públicas, que promovam a qualidade de vida no trabalho, fortaleçam os vínculos interpessoais e garantam o desempenho saudável de suas funções.

Finalmente, A importância de investigar a relação entre satisfação no trabalho e assédio moral já era evidenciada por estudos como os de Aquino (2000) e Aquino e

Byron (2002), que mostram que o assédio moral está associado a sentimentos negativos, como medo e ansiedade, e a uma diminuição da satisfação no trabalho, afetando diretamente o desempenho das vítimas.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Assédio Moral no Serviço Público**

No que diz respeito ao assédio moral no serviço público, observa-se que embora existam fundamentos legais que reconheçam a sua gravidade, o tema não tem recebido a devida prioridade por parte das autoridades políticas no Brasil, especialmente no âmbito legislativo nacional. Conforme Estevão (2011), a relação do Estado com os direitos humanos é mais complexa, feita de proteções, de apoios, mas também de traições, de infidelidades e de exclusões.

Einarsen et al. (2009) apontam que assédio moral “significa assediar, ofender, excluir socialmente alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho”. Segundo Hirigoyen (2000), assédio moral configura-se por meio de “comportamentos, palavras, gestos, atos e escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa”.

Garcia e Tolfo (2011) dizem que o Assédio Moral é diferente das demais violências que acontecem no ambiente de trabalho, porque esta é repetitiva e constante. Para Leymann (1990; 1996), as agressões podem parecer brincadeiras e ser insignificantes, entretanto são corriqueiras e sistemáticas.

O trabalho, como salientam Zanelli; Borges-Andrade Bastos, (2014) e Borges e Yamamoto (2004), desempenha um papel central na vida das pessoas, moldando seus horários, objetivos e bem-estar. Embora a etimologia da palavra "trabalho" seja encontrados termos latinos como *tripalium*, *trabacula*, associados à tortura e evoque sofrimento, a experiência laboral transcende essa conotação negativa, podendo ser fonte de realização e prazer

No entanto, essa dualidade entre sofrimento e satisfação torna-se ainda mais complexa quando se considera o impacto do assédio moral no ambiente de trabalho. O desequilíbrio entre as demandas laborais e a capacidade de satisfazê-las, somado a

condutas abusivas, pode minar a saúde mental e física dos trabalhadores, comprometendo significativamente sua qualidade de vida.

Ainda que carregada de antagonismos, as atividades laborais desempenham um papel central na construção das interações humanas, sendo fundamentais para a formação de vínculos sociais e culturais.

Zanelli e Bastos (2004) ressaltam que as transformações ocorridas no mundo do trabalho ao longo dos séculos desencadeiam distintas formas de subjetivação, entendidas como os processos de desenvolvimento emocional e cognitivo dos indivíduos. Essas mudanças não apenas impactam os agrupamentos humanos e a sociedade em geral, mas também afetam, em um nível psicológico, valores pessoais, autoestima e projetos de vida, ultrapassando os limites da esfera exclusivamente profissional.

No contexto das transformações advindas da globalização e das rápidas mudanças que a acompanham, as organizações de trabalho têm adotado um ritmo acelerado, exigindo do trabalhador uma constante adaptação e transformação. Heloani (2004) aponta que esse cenário é caracterizado pela substituição do homem pela máquina, pela exigência de novos perfis profissionais, pela seletividade no mercado de trabalho e pelas alterações nas relações contratuais. Nesse processo, a identidade do trabalhador é frequentemente desafiada e colocada em risco.

Diante desta perspectiva, Heloani (2004) destaca, ainda, um paradoxo evidente nesse cenário: enquanto o trabalho se torna mais precário e seletivo, intensificando a competição entre os indivíduos pela conquista e manutenção de um emprego, as organizações promovem discursos que enfatizam cooperação e trabalho em equipe.

Essa dinâmica contraditória gera o que o autor denomina de hipercompetitividade, que, por sua vez, atua como um fator gerador de violência simbólica, decorrente das armadilhas impostas pelo próprio sistema. Neste sentido Schmidt (2002) corrobora o reconhecimento dos impactos negativos dessa lógica nas relações de trabalho.

## **2.2 Satisfação no Trabalho**

Ao longo do século XXI, a compreensão da satisfação no trabalho se tornou complexa, com um conceito multifacetado, abrangendo não apenas a emoção, mas também a conexão do indivíduo com suas funções. Essa dimensão afetiva é um componente essencial do bem-estar no trabalho, juntamente com o envolvimento e o comprometimento organizacional (Siqueira, 2008).

A partir das décadas de 1970 e 1980, a percepção da satisfação no trabalho evoluiu. Ela passou a ser considerada uma atitude, e as empresas passaram a ser responsabilizadas por promover um ambiente de trabalho mais positivo e justo (Azevedo; Medeiros, 2012).

A satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada nas últimas décadas, com diversas abordagens teóricas e metodológicas voltadas para compreender os fatores que influenciam o bem-estar dos trabalhadores, abrangendo desde efeitos psicossociais até manifestações fisiológicas, a produtividade organizacional e o desempenho individual. Entre essas repercussões, destaca-se também a redução da satisfação no trabalho como um impacto significativo do assédio moral (Aquino, 2000; Einarsen, Matthiesen e Skogstad, 1998; Fontes *et al.* 2011; Siqueira, 2008).

### **3. Metodologia**

A metodologia adotada para este estudo baseou-se em uma revisão da literatura, que priorizou fontes de elevada qualidade científica. Nesse sentido, foram selecionados artigos publicados em periódicos com classificação “Qualis A”, que asseguram rigor metodológico e relevância acadêmica, além de dissertações de mestrado e teses de doutorado, que oferecem aprofundamento em estudos específicos e contextualizados.

Assim, nesta pesquisa teve um caráter quantitativo e descritivo, que inicialmente empreendeu uma pesquisa bibliográfica sobre os temas principais do trabalho, assédio moral e satisfação no trabalho, objetivando levantar o estado da arte da literatura

A pesquisa bibliográfica, consoante Vargas (2021), é a maneira quantitativa de avaliar a relevância das publicações selecionadas a partir de indicadores, direcionando o processo de seleção do referencial bibliográfico que mais se



aproxime do interesse do assunto pesquisado.

A construção da análise deu-se ancorada em técnicas bibliográficas, acoplamento bibliográfico, citações, levantamento das áreas de concentração, quantificação dos artigos mais citados e países que mais publicam.

O critério de seleção das obras fundamentou-se na saturação teórica, ou seja, a busca e análise foram encerradas quando os resultados começaram a convergir, evidenciando que os principais conceitos e discussões relevantes já haviam sido identificados. Esse procedimento garantiu que as fontes escolhidas fossem representativas e adequadas para embasar o estudo, atendendo aos objetivos de aprofundar o conhecimento sobre o tema e assegurar a consistência teórica da pesquisa.

#### **4. Resultados e Discussão**

No que diz respeito à atuação desse conflito no ambiente de trabalho, destaca-se que, em alguns momentos, isto ocorre em virtude de uma assimetria de poder e não de produtividade (Hiriogoyen, 2006). O desequilíbrio de poder pode acontecer quando o assediador detém recursos/ferramentas essenciais para o outro exercer sua função; explora vulnerabilidades de um indivíduo; retém informação/conhecimento; e utiliza o relacionamento com alguém para prejudicar e/ou ameaçar a vítima (Nunes, 2016).

Nesse contexto, conforme Salvador (2002), uma das partes, de forma inadequada, tenta impor suas ideias de maneira violenta, podendo até mesmo violar de forma frequente e duradoura as dimensões físicas, mentais, psicológicas e existenciais de um indivíduo isoladamente ou mesmo de um grupo de pessoas. Ademais, os funcionários passam a se submeter a condições precárias de labor, o que promove violência contra sua integridade física, emocional ou psíquica.

Assim, diante de uma estrutura de poder formal, em que um superior hierárquico utiliza do poder investido no cargo para humilhação e constrangimento de seus subordinados, a vítima tem dificuldade em se defender do assédio moral e solucionar o problema.

No Brasil, esse fenômeno pode ser explicado pela falta de preparo de alguns chefes imediatos, perseguição a um determinado indivíduo, ou porque são indicados por relações de parentesco, amizade ou relações políticas, mesmo que não disponham de qualificação, preparação técnica para o desempenho da função (Arenas, 2013).

No setor público, o trabalhador “servidor público” detém estabilidade após o período de estágio probatório de 03 (três) anos e pode responder a uma hierarquia instável e que, também, pode depender do partido político que estiver no comando da máquina pública (Hiriogoyen, 2006).

Diante dessa perspectiva, observa-se, portanto, que tais práticas maléficas frequentemente se mantêm devido à dinâmica de poder existente entre o agressor e a vítima, levando esta última a acreditar que deve aceitar os atos de assédio ou a interpretar tais comportamentos como parte inerente das relações hierárquicas no ambiente de trabalho.

A humilhação e o constrangimento aos quais estão submetidos os empregados minam sua capacidade de resistência e sua autoestima. Nesse cenário, o ato hostil é uma das principais ferramentas para as estratégias de perpetuação do assédio .

Quanto à intencionalidade, (Junior, 2020) aponta que, normalmente, por trás de um existem as intenções do assediador. Dentre estas, destaca-se: necessidade de mostrar-se mais inteligente ou poderoso (autoritarismo); desmoralizar a vítima; querer que a vítima saia do emprego; intimidar e forçar a vítima a realizar atividades que não fazem parte de suas devidas funções; sobrecarregar a vítima com trabalhos que deveriam ser distribuídos entre outros colegas; julgar que aquele funcionário não está apto para o cumprimento de suas tarefas; e isolar a vítima ou grupo para que o mesmo não tenha influência diante de decisões a serem tomadas.

Souza (2005) dá exemplos de alguns fatos que motivam o assediador a cometer o assédio moral, tais como: diferenças de opiniões e comportamentos; rivalidade; inveja; ciúme; medo; autoritarismo; interesse sexual; preconceitos étnicos e raciais; interesses pessoais; políticos ou por interesse grupal.

Curiosamente, segundo Hirigoyen (2006), uma das áreas mais afetadas com o assédio moral no setor público é o ensino/educação. Assim, as Instituições de Ensino Superior (IES) não estão livres da ocorrência dessas violências predominantemente psicológicas. Suas manifestações muitas vezes são incitadas pela necessidade de manter o poder e ditar as regras (Nunes, 2016).

Os autores evidenciam o fenômeno ser antagônico em um ambiente que promove o ensino de futuros profissionais, mediante a exposição de valores, ética e profissionalismo; a ocorrência dessa violência promovida pelos próprios profissionais, aqueles que deveriam se comportar como “exemplos”.

A atitude maléfica pode começar como algo inofensivo, porém sujeito a se alastrar rapidamente. Inicialmente a vítima não quer se mostrar atingida e acaba não levando em consideração o que lhe é dito, contudo, as atitudes hostis podem se tornar ainda mais frequentes e a vítima se sente cada vez mais acuada, sem saber que nome dar a perseguição que ela está sofrendo. Ressalta-se que o assediador pode variar as formas de assédio e que atitudes com esse escopo fazem com que a vítima volte para casa humilhada e desmotivada para o próximo dia de trabalho (Hirigoyen, 2017b).

Nunes (2016) constatou que a maior parte dos assediados em uma organização pública não denuncia a violência devido, principalmente, à desconfiança com o sistema interno, ao medo da possibilidade de sofrer represálias, e porque “não vai adiantar” (descrença em uma punição efetiva do agressor). Além disso, é possível observar casos em que o assédio se prolongue por anos. Isto pode ocorrer porque os servidores públicos não querem abrir mão de um emprego onde há estabilidade e salários geralmente maiores que a média, se comparados à iniciativa privada (Barreto, 2005).

Essa cultura de desrespeito traz danos à integridade psíquica ou física do indivíduo e interfere no desempenho e no ambiente de trabalho, além de ir de encontro à ideia de Dignidade Humana assegurada pela Constituição Federal de 1988.

Para o autor, essa dispersão normativa e a ausência de controle sobre os mecanismos de prospecção, tratamento e correção do assédio moral também afrontam o art. 37, § 16º da CR/88, que demanda da Administração Pública a avaliação de suas políticas públicas, o que não poderá ser realizado sem parâmetros estabelecidos (Brochado, 2023).

Em seu estudo, o autor cita, ainda, a falta de uma hipótese específica para tutela do assédio moral na Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa), após sua alteração pela Lei nº 14.230/2021.

Além disso, após fazer um apanhado da legislação de todas as unidades da federação, Brochado (2023) aponta que a legislação de Minas Gerais, incluindo seus regulamentos, pode ser considerada uma forma abalizada e sensível de abordagem e definição de encaminhamentos e protocolos para o tema do assédio moral. A citada legislação é pautada na conscientização, prevenção e tratamento humanizado, que consiste na conciliação e, posteriormente, na apuração de responsabilidade, caso a conciliação seja frustrada.

O autor, indica, portanto, que o estudo da lei mineira é um possível caminho a se seguir na construção de uma legislação nacional que trate do enfrentamento do assédio moral de forma adequada. Com efeito, a inexistência de diretrizes gerais nacionais compromete não apenas a padronização das ações de combate ao assédio moral, mas também a capacidade de oferecer uma proteção robusta e universal a todos os trabalhadores, independentemente da esfera de atuação.

É preciso considerar, ainda, que o assédio moral no serviço público é um tema complexo e multidisciplinar. Com efeito, a mera existência legislação sobre o tema, por mais sofisticada fosse sua elaboração, não resolveria o problema.

Nesse sentido, Wilhelm e Zanelli (2014) enfatizam a importância do papel das organizações e de seus gestores no enfrentamento de fatores estressores no ambiente de trabalho. Para tanto, os autores destacam a necessidade de estratégias preventivas e interventivas que priorizem o bem-estar dos trabalhadores. Um dos caminhos sugeridos é a criação de ambientes saudáveis, positivos e relaxantes, que favoreçam o equilíbrio físico e psicológico dos profissionais.

Outros estudos ressaltam a relevância de se promoverem interações interpessoais saudáveis, com incentivo a uma cultura organizacional baseada no respeito e na cooperação. Paralelamente, sugerem mudanças na natureza do trabalho e em suas condições, reestruturando tarefas e processos para alinhá-los às capacidades e necessidades dos colaboradores Wilhelm e Zanelli (2014). Tais ajustes podem reduzir significativamente os impactos dos fatores estressores.

As diferentes perspectivas sobre o assédio moral no trabalho convergem na identificação de práticas humilhantes e degradantes que têm como objetivo violar a moral e a integridade física e psíquica do trabalhador no ambiente laboral. Assim, é inegável que a submissão a tais práticas representa uma afronta direta à dignidade do trabalhador, sendo a dignidade humana o principal elemento atingido por esse fenômeno (Ferreira, 2004).

O assédio moral guarda uma conexão intrínseca com os direitos fundamentais, uma vez que reflete características presentes em regimes totalitários, como o extermínio em massa e os genocídios praticados contra grupos humanos. Guedes (2003), ao tratar do tema, estabelece uma comparação impactante entre o assédio moral e o nazismo, destacando as similaridades nos métodos de desumanização, opressão e supressão de direitos que caracterizam ambos.

Alkimin (2005) aponta que a conduta assediadora constitui uma prática profundamente antiética e antissocial, com o potencial de comprometer o equilíbrio no ambiente de trabalho. Tal conduta impacta diretamente a qualidade de vida e a satisfação dos empregados, contrariando os princípios dos bons costumes e da boa-fé que deveriam nortear as relações laborais.

Em estudo realizado por Einarsen, Matthiesen e Skogstad (1998) com 745 enfermeiros noruegueses, 4,8% relatam sofrer assédio constantemente e 8,4% já vivenciaram essa situação. Os resultados indicam que o assédio moral está associado a níveis mais altos de burnout, menor satisfação profissional e comprometimento com o trabalho, além de queda no bem-estar psicológico quando comparados aos colegas não assediados.

No âmbito do serviço público, pesquisas acerca da satisfação no trabalho, realizados por Lopes e Regis Filho (2005), Beale (2007), Nunes e Rodrigues (2011) indicam que elementos característicos do setor, tais como a burocracia e o paternalismo, atuam negativamente no comportamento dos servidores e, por conseguinte, no clima organizacional.

A literatura sugere que estilos de liderança mais participativos e centrados no suporte aos empregados, em contrapartida, têm efeitos positivos significativos na satisfação dos trabalhadores. Os autores destacam que líderes que adotam práticas transformacionais são capazes de aumentar a motivação intrínseca dos empregados, resultando em maior satisfação e comprometimento com a organização.(Wan Omar, Hussin, 2013; Judge , Piccolo, 2004 ; Van Dierendonck *et al.* 2004). Neste sentido, Wan Omar e Hussin (2013) enfatizam que o suporte emocional e a comunicação aberta são cruciais para fomentar um ambiente de trabalho positivo, reduzindo o estresse e o turnover.

Curiosamente, ao contrário do setor privado, a satisfação no trabalho no setor público enfrenta um cenário distinto. De acordo com Ladeira; Sonza e Berte (2012) a crença predominante é que as organizações públicas oferecem menos oportunidades para os servidores expressarem suas ideias e encontrarem realização profissional.

Vieira et al. (2011) assevera, ainda que a lógica de mercado, marcada pela competitividade, não seja intrínseca ao setor público, a busca por resultados cada vez melhores tem impulsionado reformas na gestão pública. Essas mudanças, ao introduzirem novos desafios e expectativas, podem gerar tensões e paradoxos na experiência dos servidores, que, por um lado, são mais cobrados por resultados e comprometimento, exige-se maior produtividade, qualidade e cumprimento de metas, mas, por outro, podem se sentir sobrecarregados e com menor autonomia (Ribeiro, et al. 2011; Vieira et al. 2011).

Além disso, Ribeiro, et al. (2011) ressalta que a demanda por serviços públicos de excelência tem desencadeado um processo de transformação no serviço público, caracterizado pela implementação de novas práticas de gestão de pessoas. Entre essas iniciativas, destacam-se a reestruturação das carreiras, a valorização do desempenho individual por meio de avaliações e remuneração variável, e o

investimento em programas de desenvolvimento profissional, visando qualificar os servidores para os novos desafios da gestão pública, além de prêmio e gratificações vinculadas ao desempenho.

Dejours (1988), no livro *Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho* discute como a organização do trabalho pode gerar situações de sofrimento psíquico, solidão, e humilhação, elementos que são frequentemente associados ao assédio moral. Ele também ressalta como o trabalho, quando mal estruturado, pode se tornar um espaço de desumanização e perda de sentido, o que facilita dinâmicas opressivas e abusivas.

## **5. Conclusão**

Os primeiros estudos sobre satisfação no trabalho já a relacionaram diretamente à motivação dos colaboradores. Essa satisfação era compreendida como um motor que impulsionava os indivíduos a alcançar melhores resultados, como aumento da produtividade e do desempenho. Além disso, a pesquisa indicava que funcionários satisfeitos tendiam a permanecer mais tempo nas empresas e a faltar menos ao trabalho (Siqueira, 2008).

A satisfação no trabalho é considerada uma variável importante no contexto organizacional que, quando analisada em conjunto com seus antecedentes (como reconhecimento, autonomia e desenvolvimento) e consequentes (como desempenho, comprometimento e rotatividade), oferece insights valiosos sobre o funcionamento interno das organizações (Hauff *et al.*, 2015).

Para o colaborador, a satisfação no trabalho é um sentimento subjetivo que reflete o grau em que suas atividades profissionais proporcionam algo que ele considera valioso. Essa percepção é moldada por fatores individuais e contextuais, como valores, necessidades e a forma como o trabalho se alinha com seus objetivos de vida (Prasetya *et al.*, 2023).

A satisfação no trabalho é um estado emocional positivo que resulta da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho. É como se o trabalhador atribuísse uma nota de felicidade à sua experiência profissional. Essa satisfação é fundamental, pois

trabalhadores insatisfeitos tendem a procurar novas oportunidades de trabalho (Locke, 1976).

Deste modo, Çivilidağ (2014) assevera que a satisfação no trabalho é um fator crucial para a sobrevivência e o crescimento das organizações, de modo que elas existam e prosperem. A satisfação no trabalho é moldada pela percepção individual sobre diversos aspectos do emprego, refletindo um julgamento subjetivo sobre o quanto estes atendem às suas expectativas (Andrade, Costa, Estivaleta, & Lengler, 2017).

Segundo Siqueira(2008), o vínculo afetivo estabelecido com o trabalho, formado por experiências positivas no ambiente profissional, é um dos principais fatores que contribuem para a satisfação do indivíduo. Contudo, para Sanchez-Sellero Sánchez-Sellero, Cruz-González e Sánchez- Sellero (2014) as expectativas do indivíduo sobre o trabalho funcionam como um ponto de referência para a avaliação da satisfação. Quanto mais o trabalho realizado se alinha a essas expectativas, maior a sensação de realização e bem-estar.

Diversos estudos corroboram que a satisfação no trabalho é um construto complexo e multidimensional, influenciado por uma ampla gama de fatores presentes no ambiente organizacional. Esses fatores incluem desde aspectos tangíveis, como a remuneração e as condições de trabalho, até aspectos mais subjetivos, como a percepção de justiça, a autonomia e o significado atribuído às tarefas. As relações interpessoais, o clima organizacional e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional também exercem um papel fundamental na satisfação dos colaboradores (Sanchez-Sellero *et al.*, 2014; Siqueira, 2008; Tamayo 2001; Warr , 2007).

A pesquisa de Spector (1985), utilizando o Job Satisfaction Survey (JSS), foi pioneira ao propor uma avaliação abrangente da satisfação no trabalho. O instrumento, composto por 36 itens distribuídos em nove dimensões distintas, permite uma análise detalhada das percepções dos colaboradores em relação a diferentes aspectos do seu trabalho. Essa abordagem multifacetada possibilita tanto uma avaliação global da satisfação quanto uma análise mais aprofundada de cada uma das dimensões, contribuindo para uma compreensão mais completa da experiência dos trabalhadores no ambiente organizacional.



Apesar de ainda não haver consenso sobre a melhor forma de avaliar a satisfação no trabalho. Um dos aspectos mais importantes da satisfação no trabalho está relacionado aos relacionamentos interpessoais e às condições físicas do ambiente de trabalho (Silva; Aquino; Pinto, 2017).

A análise do assédio moral no serviço público evidencia a relevância de uma abordagem integral e colaborativa para enfrentar essa problemática, que não se restringe apenas à esfera jurídica, mas também perpassa aspectos éticos, sociais e organizacionais.

A ausência de uma legislação nacional uniforme que trate do assédio moral reflete uma lacuna preocupante na proteção dos trabalhadores, reforçando a necessidade de medidas legislativas que sejam amplas, preventivas e punitivas.

Ademais, iniciativas estaduais, como a legislação de Minas Gerais, mostram-se como possíveis modelos de regulamentação, sendo essencial que essa experiência inspire o desenvolvimento de um marco nacional robusto e articulado para combater essa prática de maneira efetiva e uniforme (Brochado, 2023).

Com base nos achados apresentados, pode-se inferir, ainda, que o assédio moral exerce repercussões negativas na satisfação no trabalho, de modo particular entre servidores públicos. Os estudos apontam que o assédio moral deteriora a saúde mental e física dos trabalhadores, comprometendo não apenas a produtividade e o desempenho, mas também o bem-estar geral e os vínculos interpessoais no ambiente laboral.

A literatura destaca que um ambiente de trabalho justo e positivo, aliado a práticas de liderança participativa e transformacional, pode mitigar os efeitos do assédio moral, promovendo maior engajamento e satisfação entre os empregados.

É imprescindível, portanto, que as organizações públicas assumam um papel ativo na promoção de um ambiente de trabalho saudável e livre de violências. A criação de políticas institucionais específicas para prevenir o assédio moral, como a estruturação de comissões de ética, o treinamento contínuo de gestores e a realização de campanhas educativas, pode contribuir para a conscientização coletiva e a redução de práticas abusivas (Vargas, 2021).

Além disso, o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada no respeito, na cooperação e no diálogo interpessoal saudável é um passo decisivo para mitigar os impactos negativos do assédio e garantir a dignidade dos servidores públicos, em consonância com os princípios constitucionais (Junior, 2020).

Por fim, o enfrentamento do assédio moral no serviço público exige a atuação integrada entre o Estado, as instituições e a sociedade. Políticas públicas que promovam ambientes laborais inclusivos, sustentáveis e equitativos devem ser priorizadas, alinhadas ao compromisso com os direitos humanos e a dignidade da pessoa humana. A promoção do bem-estar ocupacional não só resguarda os direitos dos trabalhadores, mas também fortalece a eficiência e a qualidade do serviço público, consolidando uma administração pública mais ética e alinhada aos princípios da justiça social e da solidariedade.

Nesse sentido, combater o assédio moral e investir em práticas de gestão que promovam a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores são medidas fundamentais não apenas para assegurar a dignidade humana no ambiente laboral, mas também para garantir a eficácia e a sustentabilidade das organizações públicas. A promoção de lideranças capacitadas e de uma cultura organizacional inclusiva e respeitosa é indispensável para reverter os impactos do assédio moral e fomentar uma experiência profissional mais satisfatória e produtiva.

Os estudos apontaram ainda que para a importância do treinamento e desenvolvimento profissional, por meio de oferecimento aos trabalhadores de oportunidades de capacitação que favoreçam tanto o crescimento individual quanto organizacional. Também destacam o estímulo à participação e à autonomia, garantindo que os colaboradores tenham voz nos processos decisórios e maior controle sobre suas atividades. Essas ações, integradas, promovem um ambiente laboral mais saudável, produtivo e satisfatório para todos (Wilhelm; Zanelli, 2014).

Finalmente, em seu estudo, Vargas (2021) recomenda que se estruture uma Política de Assédio Moral, a partir de comissões que possam auxiliar na prevenção de tal ocorrência, dada a importância e consequências dessa violência no ambiente de trabalho. Oliveira, *et al.* (2021) sugerem a implementação de grupos de apoio a vítimas de assédio, de uma equipe multidisciplinar para acompanhar e monitorar as situações

hostis no ambiente de trabalho, bem como palestras e informativos para discussão do assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALKIMIN, M.A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.

ARENAS, M. V. dos S. **Assédio Moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário**: implicações psicossociais. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ANDRADE, T. *et al.* Organizational citizenship behaviors: a glimpse in the light of values and job satisfaction. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 19, p. 236-262, 2017.

AQUINO, K. Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. **Journal of Management**, v. 26(2), p.171-193, 2000..

AQUINO, K., & BYRON, K.. Dominating interpersonal behavior and perceived victimization in groups: Evidence for a curvilinear relationship, **Journal of Management**, v. 28(1), p. 69-87, 2002.

AZEVEDO. A. J. D.; MEDEIROS, M. P. M. **Satisfação no trabalho**: um estudo de caso na procuradoria geral de justiça do Rio Grande do Norte. 2012.

BEALE, J. Motivação entre funcionários na adoção de comportamentos desestimuladores: antecedentes de nível individual. **Revista de Administração FACES Journal**, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, [1988]. Disponível em: <  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20/11/2024.

BORGES, L. de O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, 2004.

ESTEVIÃO, Carlos V.; Democracia, direitos humanos e educação: para uma perspectiva crítica de educação para os direitos humanos. **Revista Lusófona de Educação**. v. 17, 11-23,2011.

BARRETO, M. M. S. **Assédio moral: a violência sutil – Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. (Tese de Doutorado)**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BROCHADO, M; PORTO, L.M.O. **Assédio Moral No Serviço Público: Panóptico Da Legislação Brasileira**. Rev. Direito Adm., Rio de Janeiro, v. 282, n. 3, p. 205-248, set./dez. 2023.

ÇIVILIDAĞ, A. Hotel employees mobbing, burnout, job satisfaction and perceived organizational support: a research on hospitality in Turkey. **European Scientific Journal**, v. 10, p. 1-22, 2014.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. In: **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 1988. p. 163-163.

EINARSEN, S., MATTHIESEN, S., SKOGSTAD, A. Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. **Journal of Occupational Health Safety**, v. 14(6), 563-568, 1998.

EINARSEN, D.; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. **Work & Stress**, v. 23, n. 1, 24-44, 2009.

FERREIRA H.D.B.. **Assédio moral nas relações de trabalho**. São Paulo: Russell, 2004.

FONTES, K. B.; PELLOSO, S. M.; CARVALHO, M. D. de B.. Tendência dos estudos sobre assédio moral e trabalhadores de enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 32, p. 815-822, 2011.

GUEDES, M.N. Assédio Moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores. **São Paulo: Revista da Amatra II**, p. 34-50, 2003

JUDGE, Timothy A.; PICCOLO, Ronald F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 755, 2004.

JUNIOR, D. O. L. J. **Assédio Moral: Uma análise da percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Bahia (UFBA)**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador/Bahia. 2020.

HELOANI, R. **Assédio moral: A violência invisível**. Psicologia Brasil, 2006.

LOPES, M.C.; REGIS FILHO, G. I. Motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 1, 2004.

NUNES, F. M .G.; RODRIGUES, J. L. K. Clima organizacional: levantamento de variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas. **ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, v. 16, 2011.

RIBEIRO, L. M. *et al.* **Gestão de pessoas no Governo do Estado de Minas Gerais: Panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do choque de gestão**. 2011.

SALVADOR, Luiz. Assédio moral pode levar vítima à incapacidade total. Disponível em: <<http://www.sedep.com.br/artigos/assedio-moral-pode-levar-vitima-a-incapacidade-total/>>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SCHMIDT, M. H. F. M.. O assédio moral no direito do trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba, Serviço de Biblioteca e Jurisprudência**, a, v. 27, p. 177-227, 2002.

SILVA, I.V.; AQUINO, E. M.L. de; PINTO, I.C. de M.. Características psicométricas do Negative Acts Questionnaire para detecção do assédio moral no trabalho: estudo avaliativo do instrumento com uma amostra de servidores estaduais da saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 42, p. e2, 2017.

SOUZA, Henrique Amaral de. O assédio no ambiente de trabalho. 2005. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/395/390>>. Acesso em: 25 de nov. 2019.

GARCIA, I. S. TOLFO, S. R. **Assédio moral no trabalho**: culpa e vergonha pela humilhação social. Curitiba: Juruá Editora. 2011.

HAUFF, S.; RICHTER, N. F. Cole F.; TRESSIN, T. Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. **International business review**, v. 24, n. 4, p. 710-723, 2015.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p.65.

\_\_\_\_\_. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

\_\_\_\_\_. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. 16 ed. - Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017a.

\_\_\_\_\_. Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o Assédio moral. 9 ed.-Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017b.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 71-91, 2012.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 1996.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1343.

NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do Assédio Moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2016.

Disponível

em<[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vi  
ewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vi<br/>ewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3713234)> Acesso em 22 de nov.  
de 2024.

OLIVEIRA, A.C. et al. Assédio moral no trabalho e as estratégias de enfrentamento na opinião de servidores técnico-administrativos federais. **Revista E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte. Vol. 21, Nº 60, Set./Dez/ 2021.

PALAZZO, L. S.; CARLOTTO, M. S.; AERTS, D. R. G. C. Síndrome de *Burnout*: estudo de base populacional com servidores do setor público. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 46, n. 6, p. 1066-1073, 2012. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102012000600017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102012000600017)> Acesso em: 20 de nov. de 2024.

PRASETYA, A.; NYOTO; PUTRA, R.; SULTAN, F. Cyberloafing, work environment, and leadership on performance and job satisfaction of education personnel at Sultan Syarif Kasim State Islamic University Riau. **Journal of Applied Business and Technology**, v. 4, p. 17-29, 2023.

SÁNCHEZ-SELLERO, M. C. et al. Organizational characteristics in the labour satisfaction in Spain. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, p. 537-547, 2014.

SPECTOR, Paul E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. **American journal of community psychology**, v. 13, n. 6, p. 693, 1985.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 127-147, 2001.

VAN DIERENDONCK, Dirk et al. Leadership behavior and subordinate well-being. **Journal of occupational health psychology**, v. 9, n. 2, p. 165, 2004.

VARGAS, S.G. **Assédio moral e síndrome de burnout**: estudo em um instituto federal de ensino. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria – RS. 2021.

VIEIRA, C.B. *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

WARR, Peter. **Work, happiness, and unhappiness**. Psychology Press, 2011.

WILHELM, F. A.; ZANELLI, J. C. Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p.704-723, 2013.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.