

Trabalho que adocece: um estudo sobre a dinâmica precarizada do trabalho vinculadas à chefia abusiva para o adoecimento dos trabalhadores

Allan Cavichio de Queiroz ¹

Resumo: O mundo do trabalho vem sofrendo transformações profundas em sua estrutura. Desde o advento da pandemia de COVID-19, essas transformações se avultaram. Esse novo mundo do trabalho possui uma dinâmica pautada na rapidez da concepção de novas tecnologias, métodos gerenciais e precarização nas relações de trabalho (Faria, 2004a). Essas transformações trouxeram consequências expressas através de adoecimento por *burnout* ou Estresse laboral. Este artigo busca identificar como essa nova estrutura institucional pautada em políticas neoliberais e vinculadas às más chefias podem intensificar o adoecimento mental do trabalhador e como este trabalhador pode estabelecer estratégias de *coping* para mitigar ou sair de situações que são consideradas abusivas e prejudiciais.

Palavras-Chave: Saúde mental; Más chefias; Ambiente de trabalho; Estratégias de enfrentamento.

Work that makes workers sick: a study on the precarious dynamics of work linked to abusive management for workers' illness

Abstract: The world of work has been undergoing profound structural transformations. Since the onset of the COVID-19 pandemic, these changes have intensified. This new world of work is characterized by the rapid development of new technologies, managerial methods, and the increasing precarization of labor relations (Faria, 2004a). These transformations have led to consequences such as illness related to burnout and occupational stress. This article aims to identify how this new institutional structure—driven by neoliberal policies and linked to poor leadership—can exacerbate workers' mental health issues, and how workers can develop coping strategies to mitigate or escape situations that are considered abusive and harmful.

Keywords: Mental health; bad leadership; work environment; coping strategies.

¹ Mestrando em Administração PPGA Unigranrio Afya – allancavichioadm@gmail.com

1. Introdução

O adoecimento mental no ambiente é cada vez mais real devido às transformações que o mundo do trabalho vem realizando, Dejours (2015) demonstra que as políticas gerencialistas geram perturbações psíquicas nos trabalhadores devido a condições de trabalho estressantes ou assediadoras, embora seja difícil provar que doenças como depressão nervosa ou um infarto do miocárdio sejam consequências diretas da pressão no trabalho. É tênue a fronteira entre o adoecimento mental e o sofrimento ligado às condições de trabalho degradadas (Gaulejac, 2007).

A imposição por altas metas, controle e qualidade total, gera crescimento de competitividade e fragmenta relações no ambiente de trabalho (Dejours, 2015). Para Antunes (2020), “o ambiente de trabalho moderno, com ênfase no curto prazo, não permite que as pessoas desenvolvam narrativas coerentes para suas vidas” (p.2). A ideia de insegurança do trabalhador no mundo laboral reforça o contexto da precarização do trabalho (Antunes, 2020).

A insegurança causada pelos modelos precarizados, faz com que a relação psicossocial do trabalhador com suas atividades laborais seja fragmentada, retirando deste trabalho a identidade profissional do indivíduo (Labronici, 2021).

Outras mudanças nas dinâmicas de trabalho e suas regulamentações foram evidenciadas haja vista a pandemia da COVID-19, agravando as condições de trabalho já precarizadas (Antunes, 2023). A sensação de insegurança avultou-se, o sentido social do trabalho foi desconstruído e valores pautados da individualização em detrimento da coletividade se desenvolveram, possibilitando o construto de Riscos Psicossociais relacionados ao trabalho (Brasil, 2025).

Desde 2020 a Organização Internacional do Trabalho (OIT) aprofundou os estudos da relevância dos fatores psicossociais e suas influências nas causas de estresse relacionadas ao trabalho. Entendendo-se desta forma, que estes riscos psicossociais e o estresse no trabalho conduzem a efeitos nocivos à saúde do trabalhador (Pereira et al., 2020). E somente no ano de 2024, o Brasil apresentou 472 mil solicitações de licença no INSS por questões de saúde mental, considerado um marco na série histórica dos últimos 10 anos (G1, 2025).

Heloani e Barreto (2018) demonstram que um ambiente de trabalho pautado na sobrecarga e controle do trabalhador, a sua criatividade não é incentivada, revelando um ambiente laboral restritivo e de subutilização da capacidade intelectual dos indivíduos, causando desânimo e desmotivação profissional.

No contexto neoliberal, as características das chefias se pervertem para sua adequação à esta realidade de trabalho, Reed (2014) descreve com isso, que essas chefias apresentam três sintomas relevantes: (1) o bem-estar dos seus trabalhadores não é levando em consideração. (2) o clima organizacional é negativamente afetado. (3) os interesses dessas chefias estão ligados mais às suas motivações pessoais, não levando em conta a motivação dos seus subordinados, embora alguns desses subordinados acreditem nessa motivação (Assad, 2017).

Com isto, a subjetividade do trabalhador é prejudicada, corroendo suas ações, fazendo com que os trabalhadores troquem a antiga moral para uma nova moral mais frágil. “Em lugar do homem motivado, surge o homem irônico. [...] A velha ética do trabalho e a seriedade moral passa a um movimento invertido” (Sennett, 2008, 138-139). Portanto, compreender a importância da Saúde Mental no trabalho constitui fator de enfrentamento e defesa do bem-estar dos trabalhadores frente ao comportamento tóxico de suas chefias.

As atividades laborais são organismos complexos, multifacetados e polissêmicos (Neves et al. 2018), e são baseadas em pilares além do objetivo primeiro de proporcionar renda ao trabalhador; o trabalho deve levar em conta sua dimensão de construção social e psicológica do indivíduo.

Tendo em vista todo esse cenário de mudança laboral, sua influência no comportamento das chefias e os riscos que esta dinâmica neoliberal pode causar nos trabalhadores, cabe olhar mais atentamente para políticas institucionais que se comprometam com a promoção do bem-estar dos trabalhadores (Paz, 2020). Portanto, o objetivo deste trabalho é compreender como essas mudanças no mundo do trabalho, atreladas às ações das chefias podem prejudicar a saúde mental do trabalhador e como esses indivíduos buscam meios de proteção para situações abusivas no trabalho.

2. Fundamentação teórica

A Organização Mundial de Saúde (OMS), preconiza em seus relatórios um conceito de saúde mental entendido por “[...] um estado de bem-estar no qual o indivíduo percebe as suas próprias capacidades, possa lidar com as tensões normais da vida, possa trabalhar de forma produtiva e frutífera e possa contribuir para a comunidade” (OMS, 2025, s.p).

Neste sentido, cabe ao empregador elaborar um ambiente laboral saudável, que respeite os direitos humanos, as diretivas das legislações trabalhistas e costumes consagrados. “A confiança é um ingrediente essencial de qualquer relação, [...] conferindo transparência, predisposição e disponibilidade ao diálogo” (Vasconcelos, 2015, p.823). A cooperatividade entre o entendimento do que é saúde mental e do que é o constructo social de trabalho, possibilita a criação de um ambiente laboral saudável.

Para OMS (2025), um ambiente laboral saudável é visto como um local onde os trabalhadores e gestores colaboram para usufruir de um processo de melhoria contínua, a fim de proteger e promover a segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e a sustentabilidade do ambiente de trabalho, levando em consideração os seguintes pontos que foram constituídos com base em necessidades previamente determinadas:

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

Vasconcelos e Faria (2008), relatam que a compreensão da relação entre trabalho e saúde mental tem sido, há muito tempo, objeto de estudo de pesquisadores das áreas de psicologia, psiquiatria, antropologia, sociologia, administração, entre outros. Os autores realçam que a “organização do trabalho pode apresentar-se como fator de fragilização mental

dos indivíduos, o que torna as organizações como parte responsável pela saúde mental de seus integrantes” (Vasconcelos; Faria, 2008, p. 453).

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

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

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

Considerando os dados divulgados no Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho (Brasil, 2025), em 2022, estimou-se que “12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente devido à depressão e à ansiedade, o que representa um custo de quase um trilhão de dólares à economia global” (Brasil, 2025, p. 4).

O Brasil apresenta uma crise de saúde mental, revela o Ministério da Previdência Social, a partir de dados publicados acerca de afastamentos do trabalho em 2024 em uma reportagem veiculada pelo site G1 em 10 de março de 2025, conforme ilustrado nos gráficos (Gráfico 1 e Gráfico 2) a seguir, onde somente em 2024, aproximadamente 472 mil solicitações de pedidos de licença no INSS foram atendidas por questões de saúde mental. Haja vista que no ano de 2023, foram atendidos aproximadamente 283 mil pedidos pelo mesmo motivo, houve um incremento de 68% de um ano para o outro, representando um marco na série histórica nos últimos dez anos (G1, 2025).

Segundo Borges e Angolo (2003), existem dificuldades de entendimento do termo Saúde Mental, e isso se deve a duas razões: (a) os paradigmas geradores de interpretação são diversos, dificultando a integração entre modelos explicativos e (b) os conceitos de Saúde Mental são revestidos de lentes morais, geralmente debruçados em valores de classes dominantes de uma sociedade, trazendo exclusivamente caráter médico de avaliação de saúde mental, excluindo-se modelos comportamentais, por exemplo.

3. Método de pesquisa

A metodologia utilizada neste artigo será a pesquisa bibliográfica, fundamental em qualquer estudo acadêmico, partindo da premissa que é por meio dela que se busca embasamento teórico, bem como informações relevantes para a elaboração do conhecimento acerca da temática proposta (Guerra, 2023).

A presente pesquisa adota como procedimento metodológico a abordagem qualitativa, cuja modelo se dedica a investigar os aspectos subjetivos dos fenômenos sociais e do comportamento humano (Cardano, 2017), considerando-se a relevância de compreendê-los a partir de perspectivas interpretativas.

Deste modo, a metodologia utilizada neste estudo busca oferecer subsídios teóricos consistentes para a análise da temática em questão, uma vez que permite reunir, examinar e discutir contribuições de diferentes autores que problematizam as relações de poder, as práticas sociais e os impactos do mundo do trabalho na saúde mental do trabalhador. Tal percurso metodológico possibilita a construção de uma visão crítica, fundamentada em fontes já consolidadas, que amparam o desenvolvimento da reflexão proposta.

O caráter qualitativo da investigação justifica-se pela complexidade do objeto de estudo em sua dimensão simbólica, cultural e social.

Neste contexto, a busca por artigos, livros e registros nas principais plataformas científicas como Google Acadêmico, SciELO e plataforma CAPES é fundamental para garantir qualidade e precisão dos dados extraídos.

Ao utilizar as plataformas acima, utilizou-se palavras-chave específicas relacionadas a sofrimento no trabalho, saúde mental no trabalho e precarização do trabalho, a fim de obter resultados mais precisos e relevantes.

4. Resultados

Os resultados apresentados organizam-se a partir das proposições iniciais definidas na metodologia de pesquisa, o que permite compreender como o ambiente organizacional reproduz estruturas sociais de dominação, assim como as formas sutis de violência que se expressam nas interações e relacionamento no ambiente de trabalho.

Desta maneira, a análise dos resultados faz com que se evidencie não somente os impactos da precarização do trabalho na saúde mental dos trabalhadores, mas também a necessidade de repensar políticas públicas e corporativas que venham promover um ambiente laboral mais saudável.

4.1. Condições de Trabalho Precarizadas

A consolidação do neoliberalismo como paradigma orientador das políticas organizacionais e políticas econômicas, promoveu a flexibilização e a fragilização das leis trabalhistas, a mercantilização dos serviços públicos, a transferência das responsabilidades coletivas para os indivíduos através da pejotização do trabalhador e a retração do Estado nas políticas sociais (Safatle, 2022). Por conseguinte, esse processo resulta na precarização progressiva do trabalho (Antunes, 2023), na instabilidade contratual e na intensificação do desempenho e produtividade (Dejours, 2015).

Esta precarização do trabalho possui um caráter estrutural, através da maximização da lucratividade e da produtividade empresarial devido à diminuição dos postos de trabalho, dos direitos dos trabalhadores, e até mesmo, a aceitação dos indivíduos a essas práticas de trabalho para permanecerem empregados (Antunes, 2020; 2023).

No contexto da Administração, tais mudanças trouxeram o aumento de práticas de cunho gerencialista que, evidenciado por Gaulejac (2007), impõe um modelo de gestão baseado na

lógica da eficácia e da mensuração constante de resultados. O gerencialismo, passa a permear todas as camadas da organização, convertendo o trabalhador em responsável individual pelo seu fracasso ou sucesso. Tal racionalidade oculta conflitos reais sob a desculpa do desempenho baseado na qualidade total, impulsionando a naturalização da competição e do conflito e fragilizando os vínculos de trabalho (Gaulejac, 2007). O autor afirma que esta nova sociedade de mercado possui mecanismos profundos de competição generalizada, trazendo com isso, efeitos nocivos à saúde do trabalhador.

A imposição de metas abusivas, controle excessivo, grande competitividade e fragmentação das relações interpessoais no ambiente de trabalho, faz com que as atividades laborais se transformem em uma fonte constante de tensão e adoecimento (Dejours, 2015). Destarte o indivíduo passa a enxergar que o seu sucesso está atrelado à uma competição contínua que teoricamente o impulsiona a subir mais alto, ganhar mais dinheiro e obter poder, transformando o sucesso, segundo Dejours (2015), em um valor pervertido, ou seja, um valor com conotação inversa ao seu sentido natural.

A importância do estudo das condições de trabalho leva em consideração a importância de que o trabalho em si não é tido somente como um valor econômico e/ou instrumental, mas também possui valor cultural e uma dimensão que estrutura a vida dos indivíduos (Silva e Borges, 2015). Ainda de acordo com os autores, o termo condições de trabalho é tido como um fenômeno complexo por envolver as condições psicológicas dos trabalhadores atreladas ao seu bom desenvolvimento.

Para Antunes (2020), o trabalho é um momento de afloração da sociabilidade humana, sendo o ponto inicial do processo de humanização. Isto evidencia que as atividades laborais têm uma conotação primordial à concepção da construção identitária, da cultura e das relações sociais dos indivíduos. É a partir delas que o ser humano transforma a natureza, cria cultura, estabelece vínculos sociais e constrói sentido de existência; o trabalho é uma forma de expressão social.

Contudo, os últimos fenômenos sociais como a difusão do neoliberalismo, a uberização do trabalho e a pandemia de COVID-19, causaram uma transformação significativa no que se entendia até então como condições de trabalho. O termo uberização deriva, evidentemente, do nome da plataforma de transportes Uber, empregando às relações de trabalho uma individualização e invisibilização, encobrendo a alta exploração dos trabalhadores e seu assalariamento (Antunes, 2020).

O neoliberalismo, por sua parte, ajuda a acentuar todas essas tensões no contexto de construção de sentido do trabalho, destruindo o senso de coletividade, desregulamentando-o, bem como as suas proteções sociais (Dardot; Laval, 2016). Os autores demonstram que o neoliberalismo é, portanto, não somente uma ideologia ou política econômica, mas também uma racionalidade que remodela a nossa forma de agir e pensar, afetando com isto a forma com que os indivíduos enxergam o mundo, promovendo uma cultura de individualismo e competição, impactando a subjetividade dos trabalhadores (Dardot; Laval, 2016).

Dejours (2007) reitera que o triunfo dessa racionalidade estratégica sobre a racionalidade moral possibilita a suspensão e até mesmo a subversão do senso moral e subjetivo, em proveito de uma realidade desviante em relação aos seus valores.

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

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

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

E sob o falso discurso de protecionismo ao trabalho, a reforma trabalhista brasileira de 2017, trouxe ao cenário nacional a “liberdade de descumprir a tela mínima de proteção ao trabalho, deixando o trabalhador em absoluta insegurança e instabilidade” (Biavsch; Teixeira, 2019, p.39). Desconfigura-se portanto, o modo com que o trabalhador enxerga o seu trabalho e a sua relação com as suas atividades, remodelando destarte a psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2015), que é compreendida pela interação intrínseca entre os aspectos psicológicos do indivíduo e o contexto social onde ele está inserido no contexto de trabalho.

4.2. Chefia e poder

As relações de poder são complexas e visíveis em diversos contextos da sociedade, neste sentido é válido delimitar seus conceitos a partir do seu conceito administrativo.

A partir de uma linha histórica, a ideia de poder traz intrinsecamente ligada a si a ideia de imposição (Weber, 1984). Tal premissa de imposição de vontade sobre outrem, a fim de haver um redirecionamento de interesses, era descrito por Weber (1984) como “a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo que contra toda a resistência” (Weber, 1984, p.43).

Entretanto Bourdieu (2002) mostra que o poder não é somente uma questão de imposição através da coerção, e através do que traria pelo conceito de poder simbólico, ele se manifesta através de um sistema onde essa dominação ocorre através da aceitação natural, submetendo inconscientemente o subordinado, operacionalizando-se na construção de um contexto que é reconhecido como legítimo para os dominados.

Neste sentido, a imagem do chefe se figura com protagonismo na execução do poder nas empresas. A essas chefias que utilizam do poder para o controle dos seus subordinados, inseridos nos moldes neoliberais, tendem a apresentar hostilidades verbais e não verbais, efetivando uma relação abusiva (Tepper, 2000).

A sociedade de mercado faz com que as más chefias construam relações de poder abusivas muitas vezes imperceptíveis, mascaradas pelo poder que eles possuem. Detectar as correntes ocultas da maldade e destrutividade das chefias e suas atitudes sedutoras, para Lipman-Blumen (2006), pode ser uma ótima prevenção, visto que uma vez que ao cair em suas armadilhas, a fuga será dificultada.

Andrade et al. (2019) destacam que as más chefias e sua toxicidade são pouco discutidas pela academia. A toxicidade das chefias maliciosas está qualificada nos efeitos adoecedores que ela exerce sobre a saúde física e mental do trabalhador.

Lima (2004) apud Andrade et al. (2019) contribui com as pesquisas acerca da toxicidade das más chefias descrevendo que o sofrimento no ambiente de trabalho é um dos seus efeitos colaterais mais genuínos, tendo em vista que este tipo de sofrimento contribui para o fracasso das relações sociais e profissionais; além de causar danos à saúde, a intoxica.

É válido ressaltar que a figura do líder é muito complexa, e ela adequa-se às necessidades das pessoas, que possuem também uma visão própria de mundo. Portando há de se considerar que um mau líder ou um líder que causa tormento para uns, pode ser um líder altamente motivador para outros. A toxicidade do líder não está onipresente em todos os ambientes e para todos os indivíduos (Lipman-Blumen, 2006)

Logo, a toxicidade das lideranças não é atestada por unanimidade, tendo uma perspectiva complexa. Assad (2017) demonstra que é ainda mais difícil de ilustrar a existência de um chefe com traços tóxicos, por algumas vezes eles não possuem perfil tirânico, mas mesmo assim, causarem algum tipo de dor no trabalhador.

Este tipo de chefe, para dificultar a sua identificação, mascara algumas situações, para colher resultados posteriores. A princípio pode ser a melhor pessoa, fazer grandes promessas, e no fim não as cumprem. No princípio causam alegria e sensação de bem-estar, porém a posterior frustração, pode levar o trabalhador ao adoecimento generalizado (Assad, 2017).

Os efeitos de comportamentos tóxicos e destrutivos por parte das chefias, tanto ao nível institucional quanto ao nível de subordinado são diversas. Pelletier (2011) apresenta a nível institucional aumento de desvios no ambiente de trabalho, com comportamentos desviantes, contrabalanceando o que eles percebem como injustiças vindas da empresa. Com isto, a empresa entra em um caminho prejudicial à sua saúde corporativa. Pelletier (2011) também aponta altos índices de rotatividade, atração de subordinados tão antiéticos quanto os líderes, altos índices de sabotagem.

Toda ação do poder da má chefia gera sofrimento no seu subordinado e esse sofrimento no ambiente de trabalho muitas das vezes são silenciadas pela gestão e este ato de silenciamento por si é uma causa de adoecimento, como demonstra Hirigoyen (2024) ao evidenciar que a ocultação do sofrimento é uma forma de violência que “transpira através dos não ditos, dos subtendidos, das reticências, e exatamente por isso é um vetor de angústia” (p. 112).

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

Essas condutas abusivas das chefias que utilizam do seu poder para exercer controle geralmente são desenvolvidas a partir de “perseguição, humilhação, desprezo, isolamento etc. os danos à saúde física e psíquica do “escolhido” geralmente são significativos. [...] Deste modo, todo assédio laboral contém em si atos de violência psicológica.” (Heloani; Barreto, 2018, p. 29). Ressalta-se que a violência no trabalho ou assédio laboral consiste em

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

Esse tipo enquadra-se na ideia de riscos psicossociais por serem estressores emocionais (Heloani; Barreto, 2018). Neste sentido, destaca-se a má chefia, onde é possível verificar o exercício do poder centralizador e exacerbadamente associado à vigilância excessiva dos seus subordinados. A esse movimento destrutivo do trabalhador perante às variadas formas de violência laboral, é rotulada de Assédio Moral Organizacional (Heloani; Barreto, 2018).

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

Diante disso, o assédio moral e o sofrimento psíquico, embora não sejam considerados doenças, são considerados riscos psicossociais que geram doenças psicossomáticas, como estresse patológico, síndrome de *burnout*, síndrome do pânico, transtorno do estresse pós-traumático, depressão, os suicídios, dentre outras consequências graves para o corpo e mente, expressas por Heloani e Barreto (2018). O assédio provoca danos inclusive para aqueles que testemunham, gerando, destarte, um mal-estar coletivo composto pelo medo, vergonha, fragilização da saúde física e mental, acometendo o trabalhador a problemas que podem se tornar irreparáveis (Heloani; Barreto, 2018). Com todo este contexto, é possível afirmar que um ambiente de trabalho não saudável prejudica a organização do trabalho, a qualidade de vida profissional e os resultados esperados da empresa (Gaspar et al., 2024).

5. Discussão

Os trabalhadores precisam de ferramentas que os possibilitem a enfrentar situações de abuso no ambiente de trabalho. Desta forma, esta seção trará formas pelas quais são praticadas psicologicamente ou tecnicamente, ações de enfrentamento e defesas dos indivíduos expostos a essas práticas de má liderança.

Tendo a saúde mental como uma questão fundamental para o bom desenvolvimento do trabalhador, além de ser relevante no contexto de Segurança e Saúde no trabalho (SST), foi imprescindível que as organizações discutissem os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho, a fim de prevenir o adoecimento mental e outras lesões à saúde dos trabalhadores (Brasil, 2025).

Partindo dessa relevância da saúde mental no trabalho:

O capítulo 1.5 da NR-1 foi alterado pela Portaria do Ministério do Trabalho e Emprego – TEM nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, incluindo expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). Essa alteração foi resultado das discussões sobre o tema durante três anos por Grupo de Estudos Tripartite (GET) no âmbito da Comissão Tripartite Partidária Permanente

(CTPP) e do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM). [...] Enquadram-se como fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho a sobrecarga de trabalho, assédio e suas derivações, integrando-os ao inventário de riscos. (BRASIL, 2025, p.4)

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

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

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

que se refere à avaliação positiva dos fatores de trabalho. Já Warr (2007) considera que o ambiente de trabalho influencia o bem-estar do indivíduo, que dependerá do quanto o seu ambiente lhe proporciona oportunidade de experiências positivas, desde que elas sejam percebidas e aproveitadas. [...] Os pesquisadores compreendem bem-estar no trabalho / nas organizações a partir de diferentes concepções teóricas com implicações nos estudos empíricos. A concepção teórica de Paz (2011), adotada aqui, define bem-estar organizacional como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos aos desempenharem seus papéis nas organizações, pressupondo uma relação de reciprocidade indivíduo/organização. (Paz et al. 2020, p.4)

É imprescindível o compromisso e a compreensão dos sistemas e processos organizacionais que possibilitem a promoção do bem-estar dos trabalhadores. Paz (2020), discute que se faz necessário implementar em contextos organizacionais esse compromisso com ambientes benéficos aos trabalhadores, principalmente partindo da premissa que o ser humano se torna mais produtivo quando inserido em um ambiente organizacional saudável.

Destarte, a qualidade de vida organizacional (QVO), para Guareshi (2002), apud, Paz (2020), é uma responsabilidade da gestão, ainda que considere, sobremaneira, a participação do trabalhador ao seu próprio bem-estar; trata-se de uma relação recíproca entre indivíduo e empresa através das dinâmicas do trabalho.

Isto posto, sugestiona-se práticas de gestão de RH que proporcionem o aumento do bem-estar laboral, como por exemplo: investimento no desenvolvimento do trabalhador; ambiente físico adequado às práticas de trabalho; ambiente social harmonioso; dar voz aos trabalhadores; entre outros itens.

Pela lente comportamental, uma maneira muito tradicional de enfrentamento é o que se é denominado de *coping*, que Folkman (1984) e Folkman; Moskowitz (2004), apud Carlotto et al. (2018) definem como “um conjunto de respostas intencionais, cognitivas e comportamentais, utilizadas pelo sujeito com o propósito de lidar com demandas específicas

oriundas de situações estressantes, que podem ser aprendidas, utilizadas e descartadas” (Folkman, 1984; Folkman; Moskowitz, 2004, *apud* Carlotto et al. 2018, p.94).

No modelo proposto por Folkman e Lazarus (1980), [...] O coping [...] constitui-se no esforço despendido pelo sujeito para atuar na situação que deu origem ao estresse, tentando mudá-la. A função dessa estratégia é alterar o problema existente na relação entre a pessoa e o ambiente que está causando origem da tensão. [...] Caracterizando-se pelo uso de comportamentos que afastam completamente a pessoa da situação estressante. Nesse sentido, não há necessidade de empreender esforços para lidar com a situação, uma vez que ela tende a não se configurar no panorama de problemas existentes (Carver; Scheier; Weintraub, 1989). (Carlotto, et al., 2018, p. 92-93).

Neste sentido, cabe ao trabalhador elaborar e definir meios de proteção para tais comportamentos abusivos dos chefes, embora fosse de responsabilidade da empresa fornecer meios adequados de amparo aos indivíduos inseridos em situações de trabalho tóxicas. Lazarus e Folkman (1986), sugerem intervenções que visem o reconhecimento dos estressores laborais, dimensioná-los e desenvolver, com isto, estratégias efetivas de enfrentamento voltadas para os problemas, tendo em vista a associação à melhoria da saúde mental dos trabalhadores envolvidos.

6. Conclusões

A dinâmica precarizada das condições de trabalho, intensificada pelas transformações tecnológicas, políticas e econômicas, produzem efeitos profundos sobre a vida dos trabalhadores, principalmente no que concerne à saúde mental. A precarização, através de jornadas exaustivas, metas inatingíveis, insegurança nas relações de trabalho e ambientes organizacionais opressivos não só fragilizam os vínculos profissionais, mas diminuem o bem-estar psicológico dos sujeitos.

A reprodução dos meios precarizados de trabalho infere de forma orgânica no cerne das organizações, transpondo aos líderes e chefes essa reação de produtividade adoecida, carregada de controle e abuso de poder.

Neste cenário, o papel das estruturas de poder protagonizadas pelas chefias dentro das organizações é central: chefes autoritários, práticas abusivas e culturas organizacionais fundamentadas no medo e na competição irrefreada ampliam os dados psíquicos e a sensação de desamparo.

Com isto, frente à esta realidade adversa, os trabalhadores têm buscado diversas formas de enfrentamento, desde a mobilização coletiva em busca de apoio jurídico e psicológico, permeando a denúncia pública e o uso de redes sociais como ferramentas de visibilidade e resistência. Esses métodos de enfrentamento revelam não apenas a gravidade da crise nas relações laborais, mas também a potência de resistência dos sujeitos diante das estruturas que tentam silenciá-los.

Refletir acerca da elaboração de políticas públicas e organizacionais que amparem o trabalhador é necessário para que as situações abusivas percebidas no âmbito profissional sejam mitigadas, ou até mesmo erradicada, embora pareça difícil.

Deste modo, pensar o trabalho contemporâneo exige um olhar crítico e comprometido com a promoção de condições dignas, com a defesa da saúde mental e com o fortalecimento de

relações mais justas, adequadas, solidárias e humanas no ambiente laboral, explorando experiências que valorizam a escuta, a empatia e a gestão humanizada, possibilitando ambientes mais saudáveis e efetivamente produtivos.

Referências

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão** : o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo, Sp: Boitempo, 2020.

ANTUNES, R. (org.). **Icebergs à Deriva**: o Trabalho nas Plataformas Digitais. São Paulo: Boitempo, 2023.

ANDRADE, P. C.; ROSÁRIO, R. A.; MOREIRA, T. A. P. A incidência de liderança tóxica em uma empresa multinacional do setor de call center. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019.

ASSAD, Alessandra. **Liderança tóxica**: você é um líder contagiante ou contagioso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

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

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

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

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

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

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

FARIA, J. H. **Economia política do poder** - fundamentos. Curitiba: Juruá, 2004 a.

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

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

GAULEJAC, V. **Gestão como Doença Social**. Tradução: Ivo Storniolo. 1. ed. São Paulo, SP: Ideias e Letras, 2007.

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

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral: Gestão por Humilhação**. 22. ed. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2018.

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

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

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

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

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

NEVES, D. *et al.* Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 318-330, abr./jun. 2018.

OMS. **Saúde Mental**. Disponível em: <https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab_1>. Acesso em: 02/07/2025.

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

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

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

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

Reed, G. E. Toxic Leadership, **Military Review** v. 4 n. 84, p. 67–71. 2004. Disponível em <http://relievedofcommand.com/images/COL_REED_TOXIC_LEADERSHIP.pdf>. Acesso em 02/07/2025.

SAFATLE, V.; DA SILVA JUNIOR, N.; DUNKER, C. **Neoliberalismo** : como gestão do sofrimento psíquico. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2020.

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

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

TEPPER, B. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 178-190, 2000.

VASCONCELOS, A. DE .; FARIA, J. H. DE. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 3, p. 453–464, set. 2008.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cad. EPAPE.BR**, v. 13, n. 4, artigo 9, p. 921-851, out./dez. 2015.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**: esbozo de sociologia comprensiva. Trad. José Medina Echavarría *et al*. 2.ed. México: Fondo de Cultura Econômica, 1984. 1237p.