REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: METODOLOGIA DE ENFRENTAMENTO EM ASSÉDIO EM UMA EMPRESA PÚBLICA

BEHAVIORAL COMPETENCIES IN THE WORKPLACE: A METHODOLOGY FOR ADDRESSING HARASSMENT IN A PUBLIC-SECTOR ORGANIZATION

Ciências Sociais Aplicadas • 14/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794400291

Wando Dias Miranda[1]

Roberto Magno Reis Netto[2]

Anna Tsukui[3]

Jorge Fabricio dos Santos[4]

Clarina de Cássia da Silva Cavalcante[5]

RESUMO

Segundo dados Organização Internacional do Trabalho (OIT - 2023) a questão do assédio no ambiente de trabalho vem chamando cada vez mais a atenção para um problema que afeta, não somente, a produtividade de empresas e órgãos públicos, mas impacta também na qualidade de vida das vítimas. Diante desses desafios, o artigo tem por objetivo analisar as percepções dos empregados de uma empresa pública do Estado do Pará, no ano de 2026, sobre o que é e quais as consequências do assédio no ambiente de trabalho, tendo como hipótese que a ausência de treinamentos e capacitações voltada a competências comportamentais (*behavioral competencies*) e habilidades interpessoais (*soft skills)* impactam na qualidade das relações interpessoais no local de trabalho. A pesquisa utilizou como metodologia de levantamento bibliográfico e documental, assim como a aplicação de questionário semiestruturado que foi aplicado nos empregados de uma empresa pública estatal paraense no ano de 2026, onde tivemos como resultados a constatação da ausência de habilidades comportamentais voltadas para os gestores da unidade, sendo que os casos de assédio, estão concentrados na violência verbal, falta de habilidade de comunicação e uso do poder do cargo para prevalecer as vontades, o que nos leva a conclusão que a aplicação das metodologias de neurociências voltadas ao desenvolvimento de competências comportamentais, como comunicação assertiva, escuta ativa e ações de engajamento de grupos são formas eficientes e seguras para a redução de conflitos e a construção de ambientes de segurança psicológica dos empregados da empresa.

Palavras-chave: Capacitação; Emoções; Empatia; Gestão; Pessoas.

ABSTRACT

According to data from the International Labour Organization (ILO –

2023), the issue of workplace harassment is increasingly drawing attention as a problem that affects not only the productivity of companies and public institutions but also the quality of life of the victims. Given these challenges, this article aims to analyze the perceptions of employees at a public-sector entity in the State of Pará in 2026 regarding the nature and consequences of workplace harassment. It posits that a lack of training and development focused on behavioral competencies and interpersonal skills negatively impacts the quality of workplace relationships. The research employed a methodology consisting of a bibliographic and documentary review, alongside a semi-structured questionnaire administered to employees of a state-owned public entity in Pará in 2026. The findings reveal a deficiency in behavioral skills among the unit's managers; instances of harassment primarily manifest as verbal abuse, poor communication skills, and the misuse of positional power to impose one's will. Consequently, the study concludes that applying neuroscience-based methodologies—aimed at developing behavioral competencies such as assertive communication, active listening, and group engagement—serves as an effective and reliable approach for reducing conflict and fostering an environment of psychological safety for employees.
Keywords: Training; Emotions; Empathy; Management; People.

1. INTRODUÇÃO

O tema do assédio no ambiente de trabalho vem ganhando força nas últimas duas décadas. Segundo Moreira Junior (2021, pág.25) "o assédio moral tem sido assunto frequente de discursão na sociedade" devido sua ocorrência ter se multiplicado nas últimas duas décadas, segundo dados da OIT (2023), ou pela coragem das

vítimas em denunciarem para os canais de comunicação e denúncias oficiais, seja do setor público ou privado.

O conceito de assédio no ambiente de trabalho pode ter várias definições, desde as que passam pelo abuso do poder do cargo contra os colaboradores, a outras formas mais sutis, mas que são tão ou mais danosas que as agressões verbais diretas que muitas vezes caracterizam essa agressão. Diante dessa complexidade de tipos e definições, usaremos o conceito definido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2016), que define o assédio como "toda conduta abusiva, a exemplo de gestos, palavras e atitudes que se repitam de forma sistemática, atingindo a dignidade ou integridade psíquica ou física de um trabalhador", assim podemos destacar que esse comportamento reflete uma conduta do indivíduo, que dependendo da situação, pode ser trabalhado com orientação, capacitações, cursos ou em casos mais graves, acompanhamento de equipes multidisciplinares.

Para o Tribunal Superior do Trabalho (TST, 2019) e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) em documento divulgado os casos de assédio mais rotineiros encontrados nos processos dessa entidade são: Assédio moral; Assédio sexual; *Stalking*; Assédio virtual e o Bullying, com destaque das ocorrências ao assédio moral, devido sua natureza de poder hierárquico. Assim Simon (2009) argumenta que comportamentos violentos no local de trabalho que não são identificados, denunciados e corrigidos, tendem a gerar sensação de impunidade, o que influencia diretamente no clima da organização.

Segundo dados do G1 (2023) as denúncias por assédio moral e sexual disparam no Brasil em 2023, segundo dados da matéria "no ano de 2023, o Ministério Público do Trabalho (MPT) viu crescer,

vertiginosamente, as denúncias de assédio moral e sexual no Brasil". Em números de denúncias recebidas pelo MPT, de janeiro a julho de 2023, foram registradas 8.458 denúncias em todo o país. O número representa quase a mesma quantidade do total de denúncias do ano de 2022, que foi de 8.508 denúncias. A maior parte das denúncias foi de assédio moral, mas os números de assédio sexual vêm crescendo ao longo dos anos e causando forte preocupação devido à dificuldade de levantamento de provas.

A questão do assédio ganhou tanto destaque que impulsionou a criação de uma legislação especifica no Brasil, a Lei nº 14.540/2023, que institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal, além de fomentar a estimular a criação de políticas estadual, municipais e setoriais no território nacional.

As consequências dessa violência para as vítimas são diversas, podendo ser de situações de desconforto no local de trabalho, passando pelo isolamento e o desenvolvimento de doenças, como a síndrome de Burnout, absenteísmo, ansiedade e depressão. Para Arroll (2023) pequenas exposições constantes a situação de violência psicológica e traumas emocionais oriundos de relações de poder abusivas podem criar condições de adoecimento a curto, médio e longo prazo, impactando diretamente na saúde mental, emocional, na qualidade de vida e produtiva do trabalhador.

Diante desses desafios, que afeta tanto ao setor público, quanto ao privados, o artigo busca refletir sobre a perda de qualidade de vida e produtividade das vítimas de assédio no ambiente de trabalho,

partindo de um estudo de caso, demandado de uma empresa pública no estado do Pará, nos meses de agosto e setembro de 2026, tendo como objetivo analisar a percepção dos empregados sobre o que é e quais as consequências do assédio no ambiente de trabalho, partindo da hipótese que a ausência de treinamentos e capacitações voltadas as competências comportamentais (*behavioral competencies*) e habilidades interpessoais (*soft skills*), que embora, algumas vezes possam ser compreendidas como sinônimos, possuem naturezas distintas.

Assim as competências comportamentais podem ser compreendidas como um conceito mais amplo, englobando as diferentes habilidades comportamentais, como a capacidade de gerenciamento de crises, mediação de conflitos em equipes e a capacidade de liderança ativa servidora. Já as habilidades interpessoais são as capacidades práticas de desenvolver comunicação ativa e não agressiva, produzir engajamento e avaliação de cenários e adaptabilidade.

2. MÉTODOS

2.1. Natureza da Pesquisa

A natureza da pesquisa se deu a partir de um estudo de caso, que segundo Farias Filho e Arruda Filho (2016) caracteriza-se principalmente pela investigação empírica e aprofundada de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos

Além do estudo de caso, a pesquisa se utilizou do método quanti-qualitativa, com a análise e combinações de dados numéricos

(quantitativos) e a profundidade dos significados (qualitativos) dentro do mesmo estudo realizado pelos questionários aplicados. Essa combinação é defendida por Gil (2002) como uma metodologia que auxilia o cruzamento de informações de fontes diferentes aumenta a confiabilidade e a validade das conclusões.

2.2. Lócus

A pesquisa possui como *lócus* uma empresa pública do estado do Pará, localizada na Região Metropolitana de Belém (RMB) com quadro de profissionais permanentes e temporários, cuja as interações profissionais são diárias e envolvem o desenvolvimento de atividades coletivas e atendimento ao público externo

2.3. Fonte de Dados

Realizada pesquisa bibliográfica e documental sobre a temática do assédio e suas consequências no ambiente de trabalho, assim como o levantamento de dados sobre a percepção dos empregados da empresa através de aplicação de questionário digital anonimizado e com a apresentação do Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE). A base documental pesquisada baseou-se em legislações em vigência sobre o assédio e as documentações normativas da empresa (Prodanov; Freitas, 2013).

Do universo total de 22 empregados da unidade da empresa na RMB, 16 participaram da pesquisa, o que representa 72,7% da amostra, sendo que os 6 empregados que não participaram, 04 estavam de férias e fora de seus domicílios e 02 estavam em atividades em outro município.

2.4. Análise de Dados

Após a coleta de dados realizou-se uma análise qualitativa (Gil, 2002), de modo com um contraponto ao referencial teórico entre a legislação, em especial a Lei nº 14.540/2023, que Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal, finalizando com a discussão de resultados, sobre a aplicabilidade da política nacional nos entes municipais.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. A Questão do Assédio e o Comportamento Abusivo

O assédio no ambiente de trabalho vem sendo pauta de discussão desde os anos de 1980 com debates iniciais sobre capacidade produtiva e fatores motivacionais dos empregados. Para Moreira Junior (2021) o alemão Heinz Leymann pode ser considerado o precursor dos estudos sobre o assédio no ambiente de trabalho ao pesquisar várias organizações na Suécia, onde percebeu um padrão de comportamento abusivo por parte de alguns gestores que impactavam negativamente na produtividade e na qualidade do trabalho, definindo esse comportamento como psicoterror ou *mobbing* (assédio moral).

Moreira Junior (2021) argumenta que o psicoterror possui características especificas, como o abuso da autoridade, agressões verbais, uso do poder do cargo para infringir punições e ou perseguições, isolamento, entre outras formas de violência, com forte impacto na qualidade de vida e produtividade do empregado, gerando uma baixa capacidade de agregamento das equipes e criando um “império do medo” no ambiente de trabalho.

O uso do poder, como instrumento de coerção e do medo foi objeto de estudos de Zimbardo (2012, 15) ao analisar como o poder influência no comportamento das pessoas, corrompendo o caráter e levando as pessoas a cometerem atos perversos e egoístas, conforme foi demonstrado no experimento da prisão de Stanford, em 1971. Para o autor "o poder das circunstâncias triunfa sobre o poder individual, em contextos específicos". Assim existe uma necessidade de compreensão, por parte da psicologia social, sobre os limites do poder nas relações sociais no âmbito do ambiente de trabalho, assim:

> *A maioria dos psicólogos não se sensibilizou para as fontes maiores de poder inerentes às matrizes políticas, econômicas, religiosas, históricas e culturais, que definem situações e dão a elas existência legitima ou ilegítima. Uma compreensão completa da dinâmica do comportamento humano requer o reconhecimento de extensão e dos limites do poder pessoal, do poder das circunstâncias e do poder sistêmico. (Zimbardo. 2012, 15)*

A questão dos limites do poder é compreendida por Hare (2013) e Babiak e Hare (2022) como uma necessidade de exercício constante da autoridade e do comando, impondo ordens sem possibilidade ou limitação de comunicação da equipe, onde apenas os interesses do "chefe" são validos e qualquer questionamento é tido como uma afronta pessoal a figura do gestor. Esses locais de trabalho são classificados por Oliveira (2023) com altamente tóxicos, pois possuem seis características comuns, que são: a) falta de confiança na equipe; b) chefias centralizadoras; c) falta de espaço para inovar e agir individualmente; d) ausência de reconhecimento e valorização dos colaboradores; e) dados e informações não compartilhados e

limitação de comunicação e f) falta de clareza sobre os objetivos de ações ou estratégias.

Essa concepção autoritária no local de trabalho contribui para o processo de adoecimento dos colaboradores, pois para Babiak e Hare (2022, pág.136) as cobranças excessivas e sem parâmetros são construídas com o verniz de intenções verdadeiras e legítimas para ocultar sua “perspectiva manipuladora, elementar e simplista de visão” onde os subalternos devem trabalhar para o bem do “chefe” e não da equipe.

Personalidades abusivas no local de trabalho, com poder de liderança possui alto poder destrutivo e são, geralmente, as que mais provocam assédio e diferentes formas e intensidades, de acordo com seus interesses e motivações, assim é necessário compreender as formas e tipos de assédios mais comuns no ambiente de trabalhos.

3.2. Tipos Assédio

Segundo dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST, 2019) e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT - 2019) em documento divulgado sobre as formas de assédio mais rotineiros no ambiente de trabalhos, temos:

a. Assédio moral: O Assédio moral é caracterizado pela exposição da pessoa a situações humilhantes e constrangedoras dentro do ambiente de trabalho, de forma repetitiva e prolongada, durante o exercício de suas atividades. É uma conduta que traz danos à dignidade e à integridade do indivíduo, colocando a saúde em risco e prejudicando o ambiente de trabalho.

b. Assédio Sexual: O assédio sexual é previsto como crime pelo Artigo 216-A do Código Penal Brasileiro, onde é considerado crime quando “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”, sendo uma conduta violenta com pena prevista de um a dois anos.

c. *Stalking*: É um termo em inglês que significa “perseguição”. Este tipo de assédio é caracterizado quando um indivíduo age de forma obsessiva, perseguindo e invade a privacidade da vítima reiteradamente, tanto em espaços físicos, virtuais e no trabalho.

d. Assédio no ambiente virtual: O assédio virtual se caracteriza pelo ato de importunar, intimidar, perseguir, ofender ou hostilizar uma pessoa por meios digitais (redes sociais, aplicativos de comunicação individual ou coletivo, exposição em meios de comunicação, etc.

e. *Bullying*: Este tipo de assédio é mais frequente nos espaços escolares, mas também pode acontecer no trabalho, nas universidades e nos ambientes virtuais. Define-se como o conjunto de comportamentos violentos, intencionais e repetidos para causar danos à vítima, por meio de discriminação, humilhação pública e ameaça física e psicológica.

Diante desses cinco tipos de assédios mais rotineiros, crescer a necessidade de compreensão de suas naturezas, ações de conscientização e mudanças na cultura de empresas e órgãos

públicos para o enfrentamento desse psicoterror e suas consequências. Taylor (2022), Barrett (2017) e Edmondson (2020) são expoentes dos estudos de culturas organizacionais, onde as *soft skills* ganham cada vez mais espaços na formação de líderes mais humanos e equipes comprometidas e engajadas em propósitos comuns.

3.3. Mudança de Comportamento

Para Taylor (2022) e Barrett (2017) a superação desses ambientes contra produtivos é um dos primeiros passos para a construção de uma gestão baseada em valores e que possam criar ambientes seguros e com potencial para inovação, criatividade e cooperação. Ambientes tóxicos são anti-produtivos por natureza e com forte capacidade de promover processos de adoecimentos no local de trabalho.

Barrett (2017 e 2019) foca no papel dos valores como bússolas para o direcionamento das organizações, uma vez que os processos de mudanças estão relacionados com a identificação clara e objetivas dos valores da empresa ou órgão público e como as pessoas se relacionam e os reconhecem como parte fundamental de sua identidade profissional, identificados suas motivações intrínseca e extrínseca. Essa definição contribui para o controle de um dos principais inimigos do processo de gestão de pessoas e formação de equipes de alta performance, o problema do individualismo e do ego, conforme Holiday (2017) advertiu em seus estudos sobre o controle do ego e suas consequências para a as ações coletivas no mundo do trabalho.

Taylor (2022) destaque o papel da liderança pelo exemplo, como um dos pilares para formação de culturas positivas dentro do ambiente empresarial. Essa mudança tem início pela busca de aperfeiçoamento do líder e de sua equipe, traçando um dos maiores desafios para a gestão moderna para o combate ao assédio, o rompimento do egoísmo e individualismo no ambiente de trabalho e a percepção que a liderança tem com um dos seus principais desafios, proporcionar condições para o desenvolvimento das novas lideranças.

Edmondson (2020) discute que a criação de ambientes de segurança psicológica pode ser compreendida como uma premissa para fomentação de processos de aprendizado contínuo, inovações e crescimento profissional. Para a autora um ambiente de segurança psicológica é caracterizado pela proativa do líder de equipe, acolhendo contribuições, reconhecendo o papel e importância dos colaboradores e, principalmente, sendo o elemento provocador de mudanças respeitosas. A liderança deve ser conquista pelo exemplo.

Dessa forma, temos que uma das formas de enfrentamento ao assédio no ambiente de trabalho, se dar pela busca de conhecimentos e o desenvolvimento de competências comportamentais, como a empatia, colaboração, criatividade, aprendizado constante, resiliência, antifrágil, e espírito colaborativo, mas que além dessas competências, existe a necessidade de mudanças e criação de leis e normativas para a manutenção dos direitos dentro do ambiente de trabalho.

3.4. Mudança de Leis

As garantias ao trabalhador, prevista na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) vão além dos direitos positivados, como direito a férias, 13° salários, garantias sociais e etc. passam também pelos aspectos da garantia da dignidade da pessoa humana dentro do ambiente de trabalho. Diante dessas transformações quanto a garantia de direitos, o estado brasileiro vem passando por transformações nas primeiras décadas do século XXI, com alterações e criações de novas legislações que visam combater a prática do assédio no ambiente de trabalho.

As principais modificações de leis direcionadas para o enfrentamento ao assédio no ambiente de trabalho foram as Leis n° 10.224/2001, que introduziu ao art. 216-A do Código Penal Brasileiro o crime de assédio sexual, que é considerado uma das principais formas de assédio no ambiente de trabalho contra as mulheres. Em 2015 foi homologada a Lei n° 13.185 que institui o Programa de Combate à Intimidação Sistemática (*Bullying*) e em 2021 a Lei n° 14.132, que acrescenta ao art. 147-A o crime de perseguição.

Para Moreira Júnior (2021) essas mudanças são recentes, e necessitam de uma ampla divulgação e a criação de mecanismo de acompanhamento e controle, mas as leis por si só não são capazes de mudar uma realidade de violação de direitos, se o fator comportamento humano não for trabalhado através da identificação das motivações que levam a essa conduta perversa no local de trabalho, assim a aplicação de avaliações de clima organizacional para compreender as motivações e a criação de estratégias para seu enfrentamento.

Em 2023 foi homologada a Lei n° 14.540 que criou o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes

contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual, onde pode ser destacado como objetivos do programa no Art. 4º:

> I. *Prevenir e enfrentar a prática do assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e de todas as formas de violência sexual nos órgãos e entidades abrangidos por esta Lei;*
>
> II. *Capacitar os agentes públicos para o desenvolvimento e a implementação de ações destinadas à discussão, à prevenção, à orientação e à solução do problema nos órgãos e entidades abrangidos por esta Lei;*
>
> III. *Implementar e disseminar campanhas educativas sobre as condutas e os comportamentos que caracterizam o assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e qualquer forma de violência sexual, com vistas à informação e à conscientização dos agentes públicos e da sociedade, de modo a possibilitar a identificação da ocorrência de condutas ilícitas e a rápida adoção de medidas para a sua repressão. (BRASIL, 2023)*

O programa, mesmo tendo como um dos seus principais foco enfrentamento ao assédio sexual no ambiente de trabalho traz em seu texto os objetivos de capacitar os agentes públicos para o desenvolvimento e a implementação de ações destinadas à discussão, campanhas educacionais voltadas a prevenção, à orientação e busca de solução para esse problema que impacta diretamente na qualidade de vida e produtividade de empregados e servidores públicos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Pesquisa se deu de forma presencial na unidade da empresa pública do estado do Pará, na RMB, tendo dois objetivos principais, sendo o primeiro desenvolver ações educativas voltadas a identificação dos fatores estressantes relacionados ao assédio e por segundo, aplicar uma pesquisa sobre o clima organizacional nos empregados, visando compreender a visão da equipe sobre a questão do assédio, assim temos que.

Figura 1. Percepção sobre o assédio no ambiente de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

A percepção sobre a forma de assédio mais presente foi obtida com a aplicação da ferramenta *www.menti.com*, que possui como objetivo de criação de nuvens de palavras que apontam a percepção dos empregados da empresa em caráter anonimizados, respeitando os princípios da LGPD (2018), onde as informações são desvinculadas da pessoa, impossibilitando sua identificação.

A ferramenta possibilita que os participantes citem até três palavras como as que mais estão relacionadas com o objeto da pergunta, onde obtivemos que a palavra “ABUSO” é a que mais se destaca no universo de palavras escrita no aplicativo, sendo que perceptivo a associação a outras palavras relacionas, com destaque para “poder”, “soberba” e “dominação”. Assim podemos constatar a existência de padrões de poder abusivo no ambiente de trabalho, com potencial

de adoecimento do trabalho e queda da produtividade, trazendo problemas biopsicossocial não apenas para o local de trabalho, mas podendo se entender para o ambiente externo e íntimo das vítimas, como família e ciclos sociais.

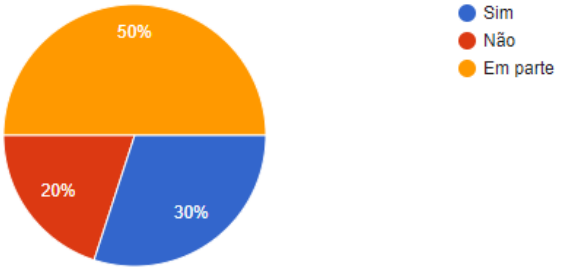
O segundo conjunto de palavras em destaque, possui forte relação com uma ausência de habilidades relacionadas as competências comportamentais e interpessoais, pois estão associadas a um processo de escolhas, intencionais ou não, voltado a um comportamento individual, caracterizado pelo conjunto de palavras citadas, como o “desrespeito ao ser humano”, “falta de inteligência emocional” e “incapacidade emocional”.

Essa percepção dos empregados apontando para a necessidade de uma maior preparação das lideranças em lidar com questões envolvendo situações de conflitos e jogo de interesses no ambiente de trabalho, bem como a melhoria da capacidade de comunicação e expressão das emoções. Nesse sentido Gino (2018) e Goleman (2015) apontam para importância de termos lideranças capacitadas na compreensão dessas competências, buscando o estabelecimento de processos que proporcionem um ambiente de trabalho mais saudável.

Para Goleman (2012 e 2016) as competências comportamentais estão ligadas a capacidade do indivíduo em identificar seus estados emocionais, visando mitigar processos destrutivos, como explosão de raiva e comunicação violenta, mas além desse processo de alto conhecimento, também se faz necessário o desenvolvimento de habilidade de comunicação assertiva e de engajamento. Assim Grove (2020) destacar o papel da liderança de alta performance como sendo a liderança capaz de lidar com ambiente estressantes e

buscar os objetivos do planejamento, da mesma forma que criar condições para o desenvolvimento da equipe de trabalho.

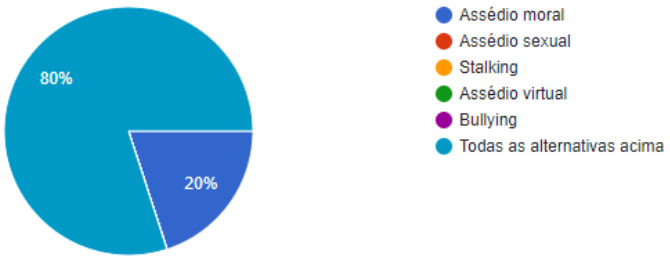
Figura 2. Quanto a capacidade de identificação do assédio no ambiente de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Quanto a capacidade de identificar, de forma segura, o que é assédio no ambiente de trabalho, podemos perceber que 70% dos empregados possuem dificuldades para identificar essa prática de forma objetiva, assim temos que apenas 30% dos participantes afirmaram que sabiam o que é assédio e suas dimensões. Dos 70% restante que responderam de forma negativa a esse questionamento, temos que 20% desconhecem a temática e 50% possuem conhecimento parcial.

Figura 3. Quanto a capacidade de identificação dos tipos assédio no ambiente de trabalho



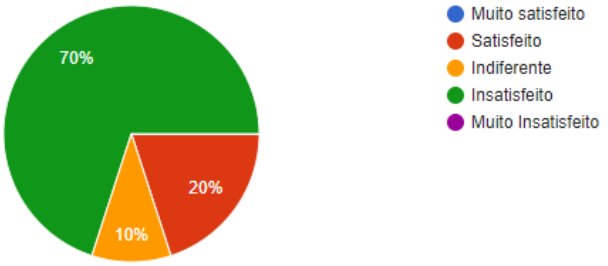
Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Quanto a percepção dos tipos de assédio no ambiente de trabalho, os empregados participantes apontaram, para 80% a existência de mais de um tipo de assédio, o que se alinha a teoria de Edmondson (2020), onde temos que ambientes conflitantes são espaços para múltiplas violências e enfraquecimento dos laços de confiança e produtividade da empresa. Nesse mesmo entendimento, Barrett (2019) chama a atenção que para o fato que ambientes de trabalhos desequilibrados, onde conflitos e insegurança são presentes diariamente, a cultura estabelecida é do individualismo e de não colaboração, ou boicote das ações planejadas a nível estratégico da empresa.

As informações apresentadas na figura 2 e 3 apontam para uma necessidade de criação de uma Política de capacitação, esclarecimento e uma cultura de segurança psicológica no ambiente de trabalho, conforme Edmondson (2020) aponta que ambientes de trabalho seguros e positivos contribuem para segurança do trabalhador e do desenvolvimento de suas atividades no ambiente empresarial.

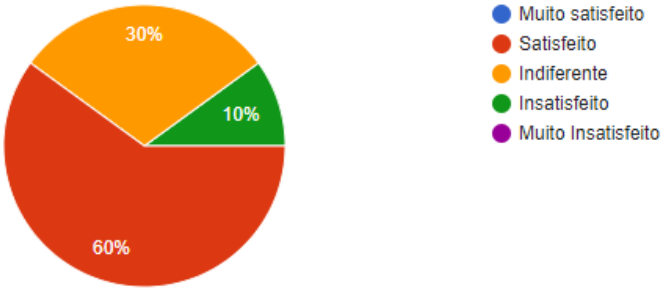
Os dados apresentados nas figuras 4, 5 e 6 estão relacionados a uma avaliação das relações interpessoais no ambiente de trabalho, partindo de uma visão mais geral de como o trabalhador se sente no local de trabalho, sua relação com os colegas de trabalho e com a sua chefia imediata, assim temos que:

Figura 4. Quanto a satisfação dos empregados no ambiente de trabalho



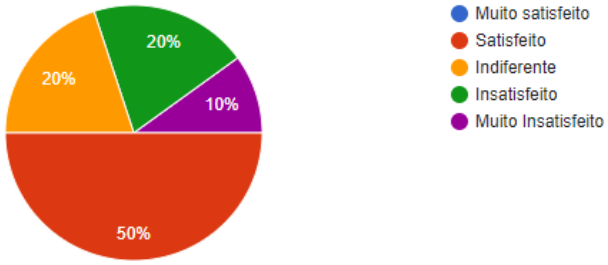
Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Figura 5. Quanto a satisfação entre os colegas de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Figura 6. Quanto a satisfação em relação a chefia imediata no ambiente de trabalho



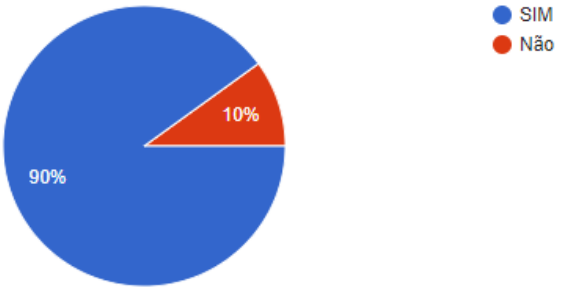
Fonte: Pesquisa de campo (2026)

A avaliação pessoal dos empregados sobre o clima organizacional da empresa, em relação no ambiente de trabalho e as relações interpessoais com os demais membros da equipe e a chefia imediata, identificou que 80% encontrasse insatisfeito no ambiente de trabalho (70% insatisfeito e 10% indiferentes) o que demostra uma insatisfação. Diante de cenários Barrett (2017) adverte que essa situação possui potencial de trazer impactos negativos na empresa,

uma vez que enfraquece os processos de engajamento e aumenta os pontos de ruptura na organização.

Ao analisar as respostas das relações interpessoais (entre os empregados e com a chefia imediata) percebeu-se uma situação mais equilibrada, onde 60% apontam uma relação de satisfação com seus colegas de trabalho e 50%, uma relação positiva com a chefia. Esse comportamento é identificado por Arroll (2023) como característico de ambientes conturbado, onde grupos são formados para se protegerem, e as relações de lealdade intragrupos são preferidas em detrimento as relações profissionais.

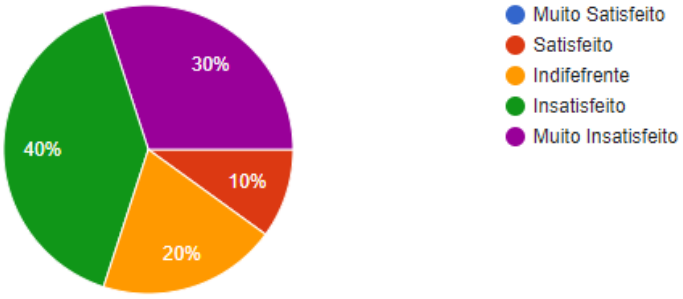
Figura 7. Quanto a percepção da existência de conflitos no ambiente de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Quando perguntado se o empregado identificava a existência de conflitos no ambiente de trabalho, 90% responderam que sim, o que indica a existência de conflitos em diferentes níveis e grupos de interesses na estrutura administrativa da empresa.

Figura 8. Quanto a percepção de valorização dos empregados no ambiente de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2026)

Quanto a percepção dos empregados em se sentirem valorizados no ambiente de trabalho, temos que 70% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos, essa situação de insatisfação está associada aos dois fatores principais, o primeiro a existência de um ambiente conflitante oriundo dos diferentes tipos de assédios e grupos de interesses e segundo, pela falta de tomada de decisão da gestão superior em relação ao enfrentamento dessa violência.

Pensar na valorização da Gestão de Pessoas é um dos maiores desafios apontados para Barrett (2017), onde não existe ambiente instável de segurança humana e bem-estar no trabalho, as relações se tornam frágeis e sujeitas ao exercício do poder, sendo essa uma das causas de adoecimento no ambiente de trabalho, de assédio e de violência interpessoal.

Ainda segundo Edmondson (2020) as diversas formas de assédio no ambiente de trabalho não possuem apenas origens na cultura local dos envolvidos, mas também de uma ausência da gestão em dar retorno as demandas dos empregados, o que contribuiu para a fragilidade das relações e um descrédito da gestão. Situação esse que segundo Barrett (2019) e Taylon (2022) poderiam ser resolvidas com investimento em capacitações voltadas ao desenvolvimento do bem mais valioso de qualquer empresa, as pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema do assédio no ambiente é considerado um dos maiores desafios na gestão, seja ela pública ou privada, é um tipo de violência que crescer impulsionada pelo silêncio e o medo das vítimas e pelo sentimento de impunidade dos agressores, o que gera uma sensação de impotência e descrença quanto ao ato de denunciar. O que exige um esforço voltado para a normatização das ações administrativas e legais a serem tomadas para inibir esse comportamento, assim como o incentivo de cursos, capacitações e aprimoramento de metodologias das competências comportamentais e as habilidades interpessoais para o aprimoramento das lideranças e equipes de trabalhos.

A aplicação de ferramentas de diagnósticos, voltadas a análise do clima organizacional e a identificação dos problemas é o primeiro passo para a construção de uma cultura orientada por valores, mas o segundo passo vem para formação das lideranças e equipes nas competências comportamentais, como o desenvolvimento de relações empáticas, colaboração, criatividade, aprendizado constante, resiliência, antifrágil, e espírito de respeito e reconhecimento das contribuições da equipe para a construção de ambiente organizacionais seguros e produtivos.

O assédio no ambiente de trabalho deve ser enfrentado com processos normativos, mas com capacitações voltadas a conscientização e aprimoramento das competências comportamentais para a criação e estimulação de ambientes colaborativos e positivos para o desenvolvimento das habilidades e competências profissionais no ambiente de trabalho, tornando essa atividade segura no campo biopsicossocial e produtiva para todos os envolvidos e servido de base para uma cultura de segurança psicológica e engajamento profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROLL, Meg. **Pequenos traumas** – superando as barreiras emocionais que afetam a nossa saúde mental. São Paulo: Ed. Vestígio. 2023.

BABIAK, Paul. HARE, Robert H. **Psicopatas no trabalho:** como identificar e se defender. São Paulo: Ed Universo dos livros. 2022.

BARRETT, Richard. **A organização dirigida por valores:** liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade. São Paulo: Alta Books, 2017.

_____. **A nova psicologia do bem-estar humano:** uma exploração da influência da dinâmica ego-mente na saúde física e mental. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

BRASIL. **Lei no 10.224,** de 15 de maio de 2001. Altera o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10224.htm. Acesso em 23/08/2026.

_____, **Lei nº 13.709,** de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em 24/08/2026.

_____, **Lei nº 14.132,** de 31 de março de 2021. Acrescenta o art. 147-A ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para prever o crime de perseguição; e revoga o art. 65 do Decreto-Lei nº 3.688, de 3 de outubro de 1941 (Lei das Contravenções Penais).

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14132.htm. Acesso em 23/08/2026.

_____. **Lei nº 13.185,** de 6 de novembro de 2015. Institui o Programa de Combate à Intimidação Sistemática (*Bullying*). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13185.htm. Acesso em 23/08/2026.

_____. **Lei nº 14.540,** de 3 de abril de 2023. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14540.htm. Acesso em: 23/08/2026.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **O que é assédio moral e o que fazer?** (2016). Disponível em: https://www.cnj.jus.br/cnj-servico-o-que-e-assedio-moral-e-o-que-fazer/#:~:text=Entende%2Dse%20por%20ass%C3%A9dio%20moral,ambiente%20de%20trabalho%20%C3%A9%20degradado. Acesso em: 23/08/2026.

EDMONDSON. Amy C. **A Organização sem medo:** criando Segurança Psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Ed. Alta Books. 2020.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. ARRUDA FILHO, Emilio J. M. **Planejamento de Pesquisa Científica.** São Paulo: Atlas, 2013.

G1 - **Denúncias por assédio moral e sexual disparam no Brasil em 2023** (16/08/2023). Disponível em: https://g1.globo.com/bom-dia-

brasil/noticia/2023/08/16/denuncias-por-assedio-moral-e-sexual-disparam-no-brasil-em-2023.ghtml. Acesso em 23/08/2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GINO, Francesca. **Pode-se consertar uma cultura tóxica sem demitir pessoas?** Harvard Business Review. Gestão de Recursos Humanos. 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional:** a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

_____. **Inteligência Social.** A ciência revolucionaria das Relações Humanas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

_____. **Liderança e Inteligência Emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GROVE, Andrew S. **Gestão de Alta Performance:** Tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados. São Paulo: Ed. Benvirá. 2020.

HARE. Roberto D. **Sem consciência** – o mundo perturbador dos psicopatas que vivem entre nós. Porto Alegre: Ed. Artmed. 2013.

HOLIDAY, Ryan. **O ego é seu inimigo** – como dominar seu pior adversário. Rio de Janeiro: Ed Intrínseca. 2017.

MOREIRA JÚNIOR, Landial. **Assédio moral no ambiente de trabalho:** as responsabilidades do empregador, políticas antiassédio

e o *compliance* como ferramenta de prevenção. Curitiba/PR: Ed Appris. 2021.

OLIVEIRA, Eliete. **Cultura Organizacional Tóxica: 6 sinais de alerta a serem observados** (2023). Disponível em: https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/cultura-organizacional-toxica/. Acesso em: 19/08/2026.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Relatório Ambientes de trabalho seguros e saudáveis: em que ponto estamos?** Genebra. 2023. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_879122.pdf. Acesso em: 22/08/2026.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCK, David. **Liderança tranquila:** não diga aos outros o que fazer, ensine-os a pensar. Rio de Janeiro: Ed. Alta Books. 2017.

SIMON, Robert I. **Homens maus fazem o que homens bons sonham.** Porto Alegre: Ed. Artmed. 2009.

TAYLOR. Carolyn. ***Walking the talk***: a cultura através do exemplo. São Paulo: Ed Labrador. 2022.

Tribunal Superior do Trabalho (TST). **ATO CSJT.GP.SG nº 57, de 21 de março de 2019 - Institui a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.** Disponível em:

https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/152450/2019_ato0057_csjt.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 05/11/2026.

Tribunal Superior do Trabalho (TST). **Cartilha de prevenção ao assédio – 2019.** Disponível em: https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457. Acesso em 24/08/2026.

ZIMBARDO, Philip. **O Efeito Lúcifer:** como pessoas boas se tornam más. Rio de Janeiro: Ed. Record. 2012.

---

[1] Doutor em Ciências pelo Núcleo de Altos Estudos da Amazônia - NAEA/UFPA. Professor da Universidade do Estado do Pará - UEPA. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1630-6736. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Pós-Doutorado em Geografia pelo PPGG/UEPA. Doutor em Geografia pela Universidade Federal do Pará. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5076-6149. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[3] Doutora em Ciência de Alimentos pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Professora da Universidade do Estado do Pará – UEPA. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6017-8159. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[4] Doutorando em Ciências do Desenvolvimento Socioambiental pelo Núcleo de Altos Estudos da Amazônia - NAEA/UFPA e Mestre em Segurança Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Segurança

Pública - PPGSP/UFPA. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0349-183X. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[5] Mestranda em Segurança Pública. Instituição: Universidade Federal do Pará – UFPA. Bacharel em Enfermagem – UEPA. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2051-0211. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail