

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL PINTO DE ARAÚJO COELHO

CULTURA ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO MORAL: o Caso da Caixa Econômica Federal e as consequências para a saúde mental dos seus colaboradores

Recife
2025

DANIEL PINTO DE ARAÚJO COELHO

CULTURA ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO MORAL: o Caso da Caixa Econômica Federal e as consequências para a saúde mental dos seus colaboradores

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Dra. Ana Lúcia Neves de Moura.

Recife

2025

Catalogação na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

Coelho, Daniel Pinto de Araújo.

C672c Cultura organizacional e assédio moral: o Caso da Caixa Econômica Federal e as consequências para a saúde mental dos seus colaboradores / Daniel Pinto de Araújo Coelho. - Recife, 2025.

55 f. : il. color.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia Neves de Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2025.

Inclui bibliografia.

1. Caixa Econômica Federal. 2. Assédio moral. 3. Cultura organizacional. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.)

FADIC(2025.1- 014)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL PINTO DE ARAÚJO COELHO

CULTURA ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO MORAL: o Caso da Caixa Econômica Federal e as consequências para a saúde mental dos seus colaboradores

Defesa Pública em Recife, 25 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

Professora Convidada: Profa. Ma. Andréa Karla Travassos de Lima

Professor Convidado: Prof. Me. Antônio Florentino de Medeiros Filho

AGRADECIMENTOS

E, enfim, esse ciclo chega ao fim. Um ciclo com muitos altos e baixos, aprendizados, motivações, desistências, alegrias, frustrações... Enfim, um ciclo vivido intensamente, da melhor forma que a vida pede.

Para começar a agradecer, não tem como não iniciar por Ele, Deus, e por Sua Santíssima Mãe, a quem sou consagrado. Sem Eles, não só aqui na Faculdade, mas na vida, nada — nem mesmo um simples respirar — seria possível. Foi pela intercessão da Mæzinha que, nos dias mais difíceis, quando a ansiedade, o estresse e as dores atacavam, a força para permanecer em sala nem sempre era possível. A gruta se tornava refúgio de choros, terços, ligações, conselhos, músicas e tantas outras formas de alívio.

Trazendo para a vida terrena, a primeira e maior pessoa que agradeço por tudo é minha amada mãe. Aquela que, mesmo em meio às turbulências, com suas atitudes sempre traz a mensagem: "Estou contigo, independente do que tu faças. Quando tu caíres, estarei ao teu lado. Quando tu subires, te empurro. E, nas vezes em que achares que tudo está bem e que não precisas, continuarei de joelhos no chão, rezando para que Deus e Nossa Senhora continuem lado a lado contigo." Minha amada mãe que, mesmo às vezes não concordando com uma coisa ou outra na vida, sempre será minha maior motivação. Busco, todos os dias, dar orgulho a ela e mostrar o quanto sou grato a Deus por tê-la me presenteado para me guiar nesses quase 27 anos de vida.

Continuando os agradecimentos, dando uma pequena pausa na "vida pessoal", gostaria de citar aqueles que fizeram parte da minha caminhada acadêmica, em especial alguns nomes: professoras Ana Lúcia e Andréa, professores Antônio e Pedro Procópio, Cristiany (ex-psicóloga da casa) e Daniel, nosso coordenador anterior. Profissionais que, muitas vezes, presenciaram um Daniel perdido, cansado, frustrado, e foram além da profissão, além do ensinar dentro de sala, buscando trazer o Daniel ser humano "de volta". Foram incansáveis monitorias de feiras, projetos de marketing, ideias de projetos musicais, além de inúmeras conversas que tornaram essa caminhada mais leve.

Além deles, gostaria de citar os amigos da "Saborear" também, por tantas e tantas conversas, risadas, cobranças, que talvez nem tenham noção do quanto faziam bem e de como farão falta.

Finalizando os agradecimentos, cito os amigos que fizeram e fazem parte do meu dia a dia, os que fazem parte da minha amada Juventude das Graças, do Encontro Servir, da minha

amada Paróquia Nossa Senhora das Graças e tantos outros que passaram pelas turmas que frequentei e se tornaram amigos além dos muros da Faculdade Damas.

Além deles, não podia deixar de citar, com todo carinho, o Dr. Gilcélio Orige, profissional que foi além do terapeuta, uma das grandes forças para que esse ciclo, enfim, se findasse.

Termino esses agradecimentos com o coração leve e feliz. Ciclo fechado, caminho traçado, energia recarregada e pronto para viver ainda mais histórias.

Obrigado, Faculdade Damas, foi um prazer!

RESUMO

O estudo analisou como uma cultura organizacional baseada no assédio moral pode comprometer a saúde mental dos colaboradores. Sabe-se que o trabalho pode ser um fator de proteção à saúde mental, mas a precarização das condições de trabalho, a insegurança e o aumento das demandas podem levar ao surgimento de transtornos mentais como burnout e depressão. A cultura organizacional e a liderança têm papéis fundamentais nesse processo, incentivando práticas que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis, melhorando as condições de trabalho e criando estratégias para o bem-estar dos colaboradores. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, a partir do estudo de caso sobre as acusações de assédio contra o presidente da Caixa Econômica Federal em 2022, Pedro Guimarães. A partir de pesquisa documental em sites do governo, da imprensa e instituições de classe, foi possível identificar uma cultura baseada em práticas autoritárias, e desrespeitosas e o uso de comunicação violenta. O comportamento da liderança reforçou um ambiente de abuso de poder, perseguição, intimidação, exposição, permissão ao assédio e intransigência. Essa cultura tóxica e de retaliações promovida por Pedro Guimarães e sua equipe gerou nos colaboradores sofrimento psicológico, desconforto, sentimentos de incapacidade, desmotivação, medo, insegurança, constrangimento e humilhação. O caso de assédio na Caixa Econômica Federal revelou falhas graves na governança corporativa e na cultura organizacional da instituição. A repercussão das denúncias resultou em investigações, demissões e um acordo milionário para indenizar as vítimas, além da exigência de políticas e práticas mais enérgicas que ajudem a criar um ambiente profissional seguro, saudável e vigilante a comportamentos que comprometam a integridade dos colaboradores. Esse episódio destacou a importância da transparência, do fortalecimento dos canais de denúncia e da responsabilização de gestores em empresas públicas, servindo como um alerta para organizações que negligenciam a proteção de seus colaboradores.

Palavras-chave: Caixa Econômica Federal; assédio moral; cultura organizacional.

ABSTRACT

The study analyzed how an organizational culture based on moral harassment can compromise the mental health of employees. It is known that work can be a protective factor for mental health, but precarious working conditions, insecurity, and increased demands can lead to the emergence of mental disorders such as burnout and depression. Organizational culture and leadership play fundamental roles in this process, encouraging practices that promote healthier work environments, improving working conditions, and creating strategies for employee well-being. A qualitative, descriptive, and exploratory study was conducted based on a case study of the harassment allegations against the president of Caixa Econômica Federal in 2022, Pedro Guimarães. Based on documentary research on government, press, and professional institution websites, it was possible to identify a culture based on authoritarian and disrespectful practices and the use of violent communication. The leadership's behavior reinforced an environment of abuse of power, persecution, intimidation, exposure, permission to harassment, and intransigence. This toxic and retaliatory culture promoted by Pedro Guimarães and his team caused employees psychological distress, discomfort, feelings of incapacity, demotivation, fear, insecurity, embarrassment and humiliation. The harassment case at Caixa Econômica Federal revealed serious flaws in the institution's corporate governance and organizational culture. The repercussions of the complaints resulted in investigations, dismissals and a million-dollar settlement to compensate the victims, in addition to the demand for more vigorous policies and practices that help create a safe, healthy professional environment that is vigilant against behaviors that compromise the integrity of employees. This episode highlighted the importance of transparency, strengthening reporting channels and holding managers accountable in public companies, serving as a warning to organizations that neglect to protect their employees.

Keywords: Caixa Econômica Federal; moral harassment; organizational culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Categorias de análise para compreensão da cultura organizacional	15
Figura 1 - O iceberg da cultura organizacional	15
Quadro 2 - Como os líderes fixam crenças, valores e premissas	20
Quadro 3 - Classificação do assédio moral quanto à natureza da relação e contexto	29
Figura 2 - Fases do processo do assédio moral	30
Figura 3 - Organograma do conglomerado Caixa	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEF - Caixa Econômica Federal

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio

BEO- O bem-estar pessoal nas organizações

FRPT - Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho

OMS - Organização Mundial da Saúde

SMRT - Saúde Mental Relacionada ao Trabalho

SUS - Sistema Único de Saúde

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

TEPT - Transtorno do Estresse Pós-Traumático

TMC - Transtornos Mentais Comuns

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Justificativa	12
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	Estrutura do trabalho	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Cultura organizacional	14
2.1.2	Impactos da cultura organizacional nas organizações e nos colaboradores	17
2.1.3	Liderança e sua influência na construção da cultura organizacional	17
2.2	Saúde Mental no contexto do trabalho	23
2.2.1	A incidência e os impactos dos transtornos mentais nos trabalhadores	25
2.3	O assédio moral no ambiente de trabalho e o seu impacto na saúde mental dos trabalhadores	27
2.3.1	Fases do processo do assédio moral	30
3	MÉTODO	33
4	RESULTADOS E ANÁLISE	35
4.1	Descrição do caso: Caixa Econômica Federal	35
4.2	Descrição do caso de assédio moral CEF	37
4.2.1	A cultura organizacional da CEF	40
4.3	O impacto da cultura organizacional da CEF na saúde mental nos trabalhadores	43
4.4	As principais estratégias implementadas pela CEF para promoção de uma cultura organizacional segura e saudável	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do Século XXI, os transtornos mentais têm se consolidado como uma das principais causas de afastamento de trabalhadores no Brasil, posicionando-se entre a segunda e terceira causas mais frequentes para a concessão de benefícios previdenciários. Esses afastamentos ocorrem tanto por doenças comuns quanto por problemas de saúde relacionados ao ambiente de trabalho, refletindo o impacto significativo dos transtornos mentais no contexto laboral e na saúde ocupacional do país (Bahia, 2014).

Essa situação tornou-se mais crítica nos últimos anos, por ser um elemento essencial a ser considerado na implementação de políticas, diretrizes e ações em prol do trabalhador, que, em contrapartida, se compromete com o cumprimento de metas, a sobrevivência e o crescimento da organização (Paz *et al.*, 2020).

Entre 2012 e 2016, ao analisar a concessão de auxílios-doença e aposentadorias por invalidez aos segurados empregados, observa-se que os transtornos mentais e comportamentais figuraram como a terceira principal causa de incapacidade laboral. Esse dado evidencia o crescente impacto dos problemas de saúde mental na força de trabalho e a necessidade de políticas de prevenção e apoio psicológico nos ambientes de trabalho para minimizar afastamentos relacionados a essas condições (Brasil, 2017).

A saúde mental dos colaboradores no ambiente de trabalho tornou-se, assim, um fator primordial para o progresso das organizações, influenciando diretamente o desenvolvimento organizacional e a otimização do desempenho dos funcionários. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde mental é definida como “o estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza suas capacidades, consegue enfrentar o estresse normal da vida, trabalha de forma produtiva e frutífera e contribui para a comunidade em que está inserido” (OMS, 2022, p. 26).

Os riscos psicossociais no trabalho são caracterizados pelas condições que podem afetar a saúde dos indivíduos nesse contexto. Assim, o ambiente em que o colaborador se encontra está diretamente relacionado à sua motivação para se tornar mais produtivo e inovador em suas funções (Duarte, 2018). Para Souza *et al.* (2020), o conceito de qualidade de vida no trabalho refere-se à maneira como o indivíduo percebe a satisfação de suas necessidades, garantindo oportunidades de autorrealização social e econômica, além do cuidado com sua saúde física, emocional e mental.

Dado que o ambiente organizacional é um dos contextos de trabalho mais visíveis para a sociedade, é essencial que haja um compromisso com a criação de espaços que promovam o bem-estar coletivo dentro das organizações. Entender os sistemas e processos organizacionais que facilitam ou dificultam essa promoção de bem-estar. Inicialmente, o bem-estar pessoal nas organizações (BEO) é abordado, partindo da definição de “pessoa” como um indivíduo que desempenha um papel social, atuando dentro de um contexto organizacional específico (Guareschi, 2002).

Os valores organizacionais representam a parte mais complexa da análise cultural, pois englobam comportamentos, rituais e cerimônias, como reuniões semanais ou mensais, encontros sociais das equipes e o controle diário de e-mails. As práticas, por sua vez, referem-se aos comportamentos e atitudes fortemente influenciados pelos valores, funcionando como um aprendizado pela socialização entre os membros da organização. Esse processo ensina os colaboradores a lidar com situações de acordo com o que a empresa valoriza (Ferreira; Assmar, 2008).

Assim, é a partir desse contexto que se apresenta a pergunta de pesquisa que orientou este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): Como uma cultura organizacional baseada no assédio moral pode comprometer a saúde mental dos colaboradores? Para tanto, será analisado o caso da Caixa Econômica Federal (CEF), a partir das denúncias de assédio moral ocorridas no ano de 2022.

1.1 Justificativa

Em um contexto ideal, o trabalho pode ser um fator de proteção à saúde mental, proporcionando sentido, realização pessoal e social. No entanto, estima-se que, em 2019, 15% dos adultos em idade produtiva enfrentavam algum tipo de transtorno mental (WHO, 2022).

A precarização das condições de trabalho pode ter um impacto profundo na saúde mental dos trabalhadores. Fatores como insegurança no emprego, aumento das demandas e deterioração do ambiente de trabalho, contribuem para o esgotamento mental e o surgimento de transtornos como burnout, ansiedade e depressão. Além disso, essas condições podem gerar consequências ainda mais sérias, como pensamentos suicidas e tentativas de suicídio. Estudos sobre o tema indicam que a precarização tem um efeito substancial e negativo sobre a saúde mental, reforçando a urgência de políticas públicas e iniciativas empresariais que

promovam ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis (Franco *et al.*, 2016; Malachias *et al.*, 2019).

Nesse contexto, a cultura organizacional desempenha um papel importante, pela sua influência nas atitudes e comprometimento dos colaboradores Gillezeau (2018). A liderança, por sua vez, desempenha um papel central na construção da cultura interna (Ribeiro *et al.* 2023). Quando o ambiente organizacional envolve disputas por espaço, poder e autoridade, gerando problemas de relacionamento, também contribui para o sofrimento psíquico. Trabalhar em ambientes contaminados por assédio e hostilidade impacta gravemente a saúde mental (Leite, 2020). E o assédio moral no ambiente de trabalho, pode desencadear diversas condições de saúde passíveis de serem classificadas como doenças relacionadas ao trabalho (Monteiro; Bertagni, 2024).

Este trabalho, ao estudar a influência da cultura organizacional na saúde mental dos colaboradores, a partir de um caso de assédio moral, pode gerar *insights* importantes sobre as políticas e intervenções necessárias para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, abordando desde a melhoria das condições físicas e psicológicas até a criação de estratégias que favoreçam o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores. Além disso, pode contribuir para a identificação de práticas organizacionais que minimizem os fatores de risco psicossociais, incentivando uma cultura de trabalho mais inclusiva, equilibrada e sustentável.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como uma cultura organizacional baseada no assédio moral pode comprometer a saúde mental dos colaboradores.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Descrever o caso de assédio moral ocorrido na CEF, durante a gestão do seu ex-presidente, Pedro Guimarães;
- b) Descrever os principais aspectos da cultura organizacional na gestão do seu ex-presidente, Pedro Guimarães;

- c) Analisar o impacto da cultura organizacional da CEF na saúde mental de seus colaboradores;
- d) Identificar as estratégias implementadas pela CEF para promoção de uma cultura organizacional segura e saudável

1.3 Estrutura do trabalho

A organização do presente trabalho estrutura-se em 5 capítulos.

No capítulo 1 são apresentados os assuntos referentes à contextualização do problema, a justificativa da relevância do estudo, os objetivos (objetivo geral e objetivos específicos) e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 aborda-se os principais temas da pesquisa, a partir de um levantamento da literatura sobre cultura organizacional, liderança e saúde mental no trabalho, dando ênfase à questão do assédio moral no ambiente de trabalho.

O capítulo 3 trata sobre os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, a partir do estudo das denúncias, em 2022, de assédio moral no ambiente de trabalho ocorridas na Caixa Econômica Federal durante a gestão do seu ex-presidente, Pedro Guimarães.

No capítulo 4 apresenta-se os resultados da pesquisa e a discussão acerca do caso estudado, tendo como base a pesquisa documental e o referencial teórico estudado.

Por fim, o capítulo 5 traz as considerações finais, com destaque para os principais resultados e possibilidades de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será feito um levantamento da literatura sobre os principais temas do estudo: a cultura organizacional, os tipos de liderança, saúde mental no contexto do trabalho e assédio moral.

2.1 Cultura organizacional

Na filosofia, a cultura é vista como o conjunto de manifestações humanas que se distanciam da natureza ou do comportamento instintivo. Nesse sentido, a cultura é uma criação humana, algo que transcende os comportamentos naturais e que resulta das escolhas, dos valores e das convenções sociais. Na biologia, o conceito de cultura se refere a processos específicos de criação ou cultivo de organismos para fins determinados, como o estudo de bactérias ou ecossistemas microbianos. Assim, cultura, nesse contexto, envolve práticas científicas que buscam entender os modos de vida de determinados organismos em condições controladas (Perez; Cobra, 2016).

A cultura também é entendida como um fator de humanização. O ser humano só se torna verdadeiramente humano ao viver dentro de um grupo cultural, uma vez que é na interação com esse grupo que ele desenvolve suas capacidades sociais e cognitivas. Além disso, a cultura é um sistema de símbolos compartilhados que permite a interpretação da realidade e confere significado à vida humana (Perez; Cobra, 2016).

O pioneiro nos estudos sobre cultura organizacional, Edgar Schein (1984, p. 128), a definiu como um

conjunto de crenças que um grupo desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, transmitido a novos membros da organização, como a forma correta de pensar, perceber e se sentir em relação a esses problemas.

Nesse cenário, existem as organizações, que podem ser consideradas como sociedades humanas que apresentam limites claramente identificáveis. Ao adotar essa perspectiva, entende-se que elas englobam todo tipo de interações sociais, semelhantes às que ocorrem nas sociedades maiores nas quais essas organizações estão inseridas. Estudar a cultura organizacional dessa maneira é como analisar uma sociedade complexa, que apresenta diversos aspectos além da estrutura formal visível. Ao se considerar as organizações como culturas, adota-se uma abordagem mais social do contexto organizacional, sem desconsiderar seus aspectos formais. A análise cultural permite identificar relações sociais que, muitas

vezes, não seriam compreendidas dentro dos limites da legitimidade burocrática ou das normas formais que regem a organização (Dias, 2013).

Assim, o autor esclarece que o estudo da cultura organizacional enriquece as análises organizacionais, facilitando o processo de tomada de decisão interna. Isso ocorre porque essa abordagem permite que se considerem tanto os aspectos formais quanto os informais da organização, como os valores, crenças e comportamentos compartilhados, os quais influenciam diretamente o ambiente de trabalho e as dinâmicas internas.

A cultura organizacional pode ser estudada a partir de várias perspectivas, como destacam Schein e Schein (2022). O Quadro 1, a seguir, apresenta as várias categorias de análise apresentadas pelos autores.

Quadro 1 - Categorias de análise para compreensão da cultura organizacional

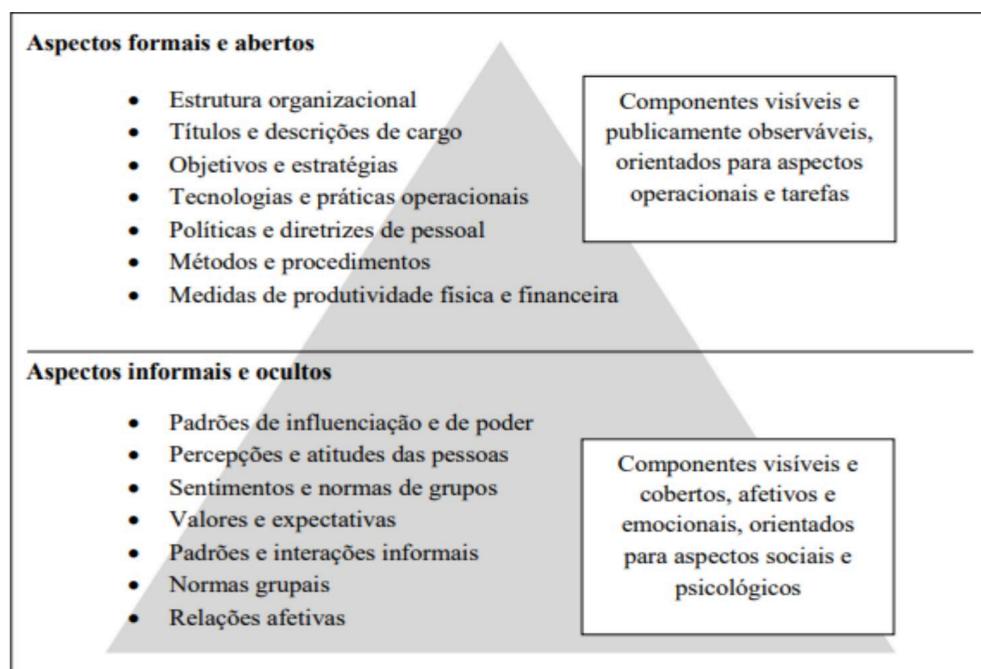
Categorias de análise	Definição
Regularidades comportamentais observadas em interações pessoais	A linguagem utilizada, padrões regulares de interação entre os indivíduos, ou seja, os costumes e tradições que se manifestam nos grupos e em determinadas situações.
Clima	Percepção que as pessoas têm do ambiente no qual estão inseridas, incluindo fatores como o layout, a forma das pessoas interagirem na organização e com o público externo (clientes e parceiros).
Rituais e celebrações formais	As formas como o grupo celebra eventos significativos, como promoções, conclusão de projetos e conquistas. Essas são manifestações dos valores e rituais que reforçam a identidade e a coesão do grupo.
Valores expostos	Os princípios e valores explícitos ou declarações formais que guiam as ações e decisões do grupo.
Filosofia formal	As políticas amplas e os princípios ideológicos que funcionam como uma base orientadora para suas ações e decisões. Influenciam como a organização se relaciona com seus <i>stakeholders</i> .
Normas do grupo	Os padrões e valores implícitos que emergem em grupos de trabalho. Representam as normas informais que regulam o comportamento dos membros de forma não oficial, mas amplamente aceita.
Regras do jogo	As regras implícitas e não escritas chamadas de "cultura informal". Envolve comportamentos, práticas e normas não documentadas, mas amplamente entendidas e seguidas pelos membros da organização. São aprendidos, geralmente, pela observação ou pela experiência, e ajudam os novatos a compreender o modo de agir na organização.
Identidade e autoimagem	A forma como a organização se percebe em relação a questões como "quem somos", "qual é o nosso propósito" e "como fazemos as coisas". Reflete a identidade organizacional, ou seja, os valores centrais, missão e visão da organização, além de suas práticas e cultura interna.
Habilidades natas	As competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo

	para executar determinadas tarefas. Essas competências incluem técnicas, práticas e experiências acumuladas não documentadas formalmente, mas que são transmitidas por meio da interação entre os membros.
Hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos	Representam o conhecimento coletivo e as crenças que moldam a interpretação da realidade dentro do grupo e orientam como os membros de um grupo percebem, pensam e se comunicam
Significados compartilhados	As interpretações em desenvolvimento criadas pelos membros de um grupo durante suas interações. Essas são moldadas pelo contexto, experiências e normas internas, podendo atribuir significados únicos a palavras, comportamentos que seriam entendidos de forma completamente diferente em outras culturas.
“Metáforas raízes” ou símbolos de integração	Refletem o nível simbólico e estético da cultura organizacional, que se manifesta por meio de artefatos materiais como prédios, <i>design</i> de interiores, layout dos escritórios, logotipos e outros elementos visuais.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Schein e Schein (2022).

Assim, a cultura organizacional possui elementos facilmente percebidos e outros que são mais sutis e difíceis de observar. Para ilustrar essa divisão entre características explícitas e implícitas, Chiavenato (2014) desenvolveu o conceito do “iceberg da cultura organizacional”, representado na Figura 1. Essa metáfora ajuda a visualizar como a cultura organizacional inclui tanto aspectos visíveis quanto profundos, que exigem maior atenção para serem compreendidos.

Figura 1 - O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2024, p. 154).

Na parte superior do *iceberg*, encontram-se os elementos formais e visíveis, ou seja, aqueles que são facilmente percebidos pelos colaboradores. Esses fatores são disponibilizados pela organização de forma clara e acessível, sendo itens que todos devem conhecer e acompanhar no dia a dia. Os componentes explícitos, portanto, representam informações que os indivíduos conseguem perceber, visualizar e aceitar de maneira simples (Ponte, 2022).

Na parte inferior do *iceberg*, encontram-se os aspectos informais, que não são facilmente perceptíveis, como sentimentos, atitudes, valores e normas grupais. Esses aspectos ocultos são mais difíceis de compreender, colocar em prática ou modificar (Ponte, 2022).

Compreendido o conceito de cultura organizacional e como ela se caracteriza, a próxima seção descreve as suas implicações na organização e nos colaboradores, permitindo explorar os conceitos de liderança *Lean*.

2.1.1 Impactos da cultura organizacional nas organizações e nos colaboradores

Quanto mais robusta a cultura organizacional de uma empresa, maior é seu impacto na eficácia global da organização, pois os colaboradores seguem seus valores sem questionamentos. Por outro lado, uma organização com uma cultura fraca tende a fornecer diretrizes amplas e pouco específicas, sem um direcionamento claro. Isso resulta em uma desconexão, onde os funcionários não conseguem perceber como essa cultura pode influenciar os resultados gerais da empresa (Dias, 2013).

Nas empresas convencionais, predominam crenças hierárquicas e conservadoras. A principal delas é que os processos devem ser desenhados para ocultar problemas, como no caso de grandes lotes produzidos para diluir os custos de *setup*, o que impede a identificação de ineficiências. Além disso, acredita-se que apenas especialistas são capazes de resolver problemas e melhorar processos, o que resulta em uma falta de engajamento dos colaboradores com os processos. Há também uma visão equivocada de que compartilhar conhecimento pode colocar em risco o emprego, limitando a troca de informações e o desenvolvimento de uma cultura colaborativa. Por fim, a liderança tende a ser autoritária, com decisões tomadas de cima para baixo, sem espaço para discussões ou sugestões, o que limita a autonomia e a inovação nas equipes (Moretti, 2024).

Por outro lado, as empresas que adotam modelos de gestão mais contemporâneos e modernos, a exemplo do modelo *Lean*¹ aborda princípios bem diferentes. Primeiramente, as pessoas que fazem parte de empresas *Lean* acreditam que os problemas devem ser detectados imediatamente e de forma visível, o que possibilita uma solução rápida e eficaz. Como Taiichi Ohno, um dos fundadores do sistema *Lean*, afirmou: "O pior problema é não ter problemas", sublinhando a importância de identificar e resolver as anormalidades à medida que surgem. Além disso, todos os membros da organização são incentivados a resolver problemas e promover a melhoria contínua, independentemente do cargo ou da função. Isso contrasta com a abordagem hierárquica das empresas convencionais, em que apenas especialistas são responsáveis por essa tarefa (Moretti, 2024).

Gillezeau (2018), em seu artigo sobre cultura organizacional na melhoria empresarial, destaca que a construção de uma cultura organizacional marcante e sustentável deve ser um processo contínuo. Essa cultura premia características e atitudes focadas em objetivos e conquistas, consolidando o trabalhador como elemento sólido dentro das organizações. Segundo o estudo, existe uma estreita relação entre as atitudes, o comprometimento e os valores de cada colaborador com a cultura organizacional, o que reforça a importância de cultivar um ambiente que favoreça essas qualidades.

Assim, no sistema *Lean*, acredita-se que o conhecimento gerado deve ser compartilhado entre todos os membros da equipe para que o aprendizado seja coletivo e contínuo, o que fortalece a colaboração e a troca de informações. Por fim, os líderes em empresas *Lean* não atuam como chefes autoritários, mas como guias e mestres que disseminam os valores e as crenças do *Lean* entre os membros da equipe, assegurando que todos estejam comprometidos com o aprimoramento constante. Além das crenças, as normas que regem a cultura organizacional nas empresas *Lean* também refletem um compromisso com a transparência, a eficiência e a melhoria contínua (Moretti, 2024).

A próxima seção destaca a importância e influência da liderança na cultura organizacional.

2.1.2 A liderança e sua influência na construção da cultura organizacional

¹ O modelo *Lean* surgiu no Japão pós-Segunda Guerra Mundial. Baseado no conceito de melhoria contínua (*Kaizen*), o *Lean* identifica sete tipos de desperdícios principais: superprodução, esperas, transporte, processamento excessivo, estoques, movimentação e defeitos. Por meio de ferramentas como *Just-in-Time*, *Kanban* e *5S*, promove a otimização de processos, tornando as organizações mais competitivas e orientadas ao cliente (Moretti, 2024).

A liderança organizacional consolidou-se como um elemento essencial da administração moderna, dado seu impacto direto no desempenho, na produtividade e na sustentabilidade das empresas. Em um cenário corporativo marcado por constantes mudanças e intensa competitividade, a liderança eficaz deixou de ser apenas desejável, tornando-se uma competência indispensável para o sucesso organizacional. Mais do que influenciar os resultados, a liderança desempenha um papel central na construção da cultura interna, alinhando os objetivos estratégicos da organização às metas e aspirações dos colaboradores. Conforme destacam Ribeiro *et al.* (2023), a liderança é fruto da interação entre líderes e liderados, inserida em um contexto social e em situações específicas.

No cenário corporativo atual, a liderança eficaz está profundamente conectada à habilidade de inspirar, motivar e transformar indivíduos e equipes. Conforme Batista (2018, p. 8), “a motivação humana se constitui de fatores que são capazes de provocar, manter e dirigir a conduta para um objetivo”. Assim, uma liderança que sabe trabalhar a motivação dos seus liderados promove não apenas o alinhamento dos esforços individuais e coletivos, mas também estimula a inovação e a resiliência, características indispensáveis para alcançar o sucesso organizacional.

A liderança e cultura organizacional estão conectadas de tal modo que líderes visionários desempenham um papel crucial na promoção de mudanças significativas e na formação de novas culturas. Essas iniciativas muitas vezes começam com o desejo do líder de fazer algo diferente, no entanto, o sucesso dessas mudanças depende da capacidade dos líderes de engajar outras pessoas em torno de suas ideias e valores (Shein; Shein, 2022).

A liderança se concretiza quando suas iniciativas geram resultados positivos para o grupo e suas propostas são adotadas como parte de uma nova cultura. Caso contrário, líderes cujas ideias não encontram apoio ou cujos projetos fracassam acabam sendo esquecidos. O reconhecimento da liderança, portanto, está diretamente relacionado ao êxito das mudanças que ela promove (Shein; Shein, 2022).

Os líderes transmitem a cultura organizacional principalmente por meio do exemplo, demonstrando em suas ações e decisões os valores e comportamentos esperados na organização. Além disso, utilizam a comunicação constante para reforçar a visão, a missão e os princípios da empresa, seja em reuniões, discursos ou interações diárias. Eles também moldam a cultura ao reconhecer e recompensar colaboradores que agem de maneira alinhada aos valores organizacionais, incentivando sua replicação. Dessa forma, os líderes atuam como

modelos e influenciadores, garantindo a disseminação e manutenção da cultura dentro da organização (Shein; Shein, 2022).

Nesse cenário, o Quadro 2 demonstra como os líderes de cada organização transmitem seus valores, crenças e premissas influenciando na construção e institucionalização da cultura organizacional.

Quadro 2 - Como os líderes fixam crenças, valores e premissas

Principais mecanismos adotados pelo líderes	
Em que os líderes prestam atenção e o que mensuram e habitualmente controlam	Ao focar consistentemente em certos aspectos, como discussão de certos temas e vinculação de recompensas ao comportamento desejado, os líderes transmitem suas crenças de maneira poderosa. Assim eles conseguem alinhar suas equipes com suas prioridades. Já a falta de consistência ou descontrole emocional pode gerar confusão, fazendo com que os subordinados adotem critérios próprios .
Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais	O modo como os líderes reagem a crises organizacionais revela premissas e pode moldar novas normas, valores e procedimentos de trabalho. Esses comportamentos tendem a ser repetidos como forma de evitar futuras situações semelhantes.
Como os líderes alocam recursos	A alocação de recursos e a criação de orçamentos refletem as crenças e premissas dos líderes, priorizando determinados projetos em detrimento de outros.
Como os líderes deliberam sobre designação de papéis, ensino e <i>coaching</i>	Fundadores e líderes usam seu comportamento visível para comunicar valores aos membros da organização, especialmente aos novatos. Podem realizar visitas e fazer ligações diárias, ensinando e ratificando a importância de determinados comportamentos.
Como os líderes alocam recompensas e status	Os valores de uma organização são aprendidos na prática, por meio de recompensas, promoções e punições, mais do que pelo que é formalmente divulgado. O aprendizado real ocorre pela observação das práticas e pelo tratamento recebido. Organizações frequentemente apresentam valores contraditórios, e cabe aos funcionários identificar, com base nas ações diárias e nas recompensas, o que realmente é valorizado.
Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem	Líderes tendem a contratar pessoas que se alinhem aos valores e à cultura da organização. Assim, a seleção de novos membros é uma forma útil, porém poderosa, de perpetuar as premissas da liderança. Esse processo favorece candidatos que se ajustam à organização, tornando o "ajuste cultural" um critério central, ainda que implícito.
Mecanismos secundários de reforço e estabilização	
<i>Design</i> e estrutura organizacional	Muitas vezes os fundadores estruturaram suas organizações com base em paixões e experiências pessoais, ignorando uma análise lógica ou demandas externas. Essas escolhas refletem e reforçam premissas sobre tarefas, pessoas e relacionamentos.
Sistemas e procedimentos organizacionais	As rotinas e procedimentos organizacionais fornecem previsibilidade e trazem estabilidade. Esses sistemas e procedimentos formais podem

	reforçar, também, a mensagem de que o líder valoriza certas questões em detrimento de outras.
Ritos e rituais da organização	Ritos e rituais corporativos (encontros fora do local de trabalho, eventos comemorativos, eventos atléticos, comunicações informais etc.) costumam reforçar a cultura organizacional.
<i>Design</i> do espaço físico, das fachadas e dos prédios	O <i>design</i> físico envolve todas as características visíveis da organização aos clientes, consumidores, fornecedores, novos funcionários e visitantes. Essas características reforçam potencialmente as mensagens do líder, mas apenas se forem criadas com esse objetivo.
Histórias sobre eventos e pessoas importantes	A história de um grupo reforça e ensina premissas para os novatos. No entanto, como a mensagem nas histórias pode ser ambígua, ela é uma forma de comunicação pouco confiável, considerando que o líder não tem controle total sobre o que será contado.
Declarações formais da filosofia, das crenças e dos códigos organizacionais	Declarações formais de líderes articulam valores e premissas, mas geralmente cobrem apenas uma parte da cultura organizacional, focando em aspectos que os líderes desejam destacar publicamente. Embora sejam importantes, é necessário analisar outros indicadores mais profundos para entender completamente os valores da organização.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Schein e Schein (2022, p. 171).

Além de entender os mecanismos adotados pelos líderes para fixação da cultura organizacional, é importante destacar os principais tipos de liderança, suas formas de atuar e o impacto sobre os liderados. Chiavenato (2023) relaciona onze tipos mais comuns de liderança:

- a) autocrática ou autoritária: adota um estilo de liderança mandatório, com a crença de que a relação de poder é unilateral. A base de seu poder é a posição hierárquica, tomando decisões e dando ordens, esperando obediência sem consultar a equipe;
- b) liberal ou laissez-faire: deixa a equipe trabalhar de forma independente, sem participação ativa ou controle. Esse estilo pode ser resultado de desmotivação, insegurança, falta de preparo ou até falta de tempo do líder, gerando um sentimento de alienação entre os membros;
- c) participativa ou democrática: trabalha junto à equipe e permite a participação ativa na tomada de decisões. Acredita que a contribuição do time é fundamental e que as melhores soluções surgem da colaboração. Oferece apoio constante;
- d) diretiva: o líder define claramente os objetivos e metas, apontando a direção a ser seguida pela equipe. Seu papel é alinhar os esforços em direção a resultados comuns e monitorar o desempenho constantemente;

- e) afetiva: foca no bem-estar emocional da equipe, garantindo um ambiente de trabalho agradável e motivador. Acredita que o suporte emocional e a criação de um clima positivo são essenciais para o sucesso;
- f) *coaching*: estimula o aprendizado contínuo, o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores. Seu foco é ajudar a equipe a aprimorar suas habilidades, incentivando o desenvolvimento tanto no trabalho quanto fora dele;
- g) modeladora: o líder estabelece padrões elevados de excelência, buscando a perfeição tanto em si mesmo quanto na equipe. Seu estilo é rigoroso, e ele acredita que suas práticas são aquelas que geram os melhores resultados;
- h) visionária: foca no futuro, tomando decisões com base em uma visão de longo prazo. Sua obsessão por metas e objetivos futuros serve para inspirar a equipe, guiando suas ações presentes com o foco no futuro desejado;
- i) servidor: esse líder está mais atrás da equipe, oferecendo apoio, recursos e *feedback* contínuo. Seu objetivo é garantir que a equipe tenha a autonomia e o empoderamento necessários para alcançar a excelência e gerar resultados excepcionais;
- j) relacionadora: preocupa-se em melhorar os relacionamentos dentro da equipe, com foco no bem-estar coletivo e nas interações entre os membros; e
- k) renovadora: tem como foco a constante mudança renovação, tanto das pessoas quanto da organização. Atua como um agente de transformação, buscando inovação e melhoria contínua.

Contudo, na prática, o líder moderno não se limita a um único tipo de liderança, mas sim a uma combinação dos estilos descritos, adaptando-se conforme as situações, os desafios a serem enfrentados e as características dos membros da equipe (Chiavenato, 2023).

O autor esclarece que a liderança é um conceito complexo, pois envolve uma série de relações que são condicionadas pelas diversas variáveis presentes no ambiente de trabalho. Além disso, é um conceito social, já que envolve formas de relacionamento humano dentro de uma equipe. Portanto, saber equilibrar essas variáveis, combinar os estilos e encontrar o ponto ótimo para cada situação é tanto uma arte quanto um grande desafio .

Assim, compreendida a importância da cultura organizacional, a próxima seção aborda a saúde mental no contexto do trabalho, mostrando o adoecimento mental em ambientes tóxicos e os fatores de risco determinantes para essa doença.

2.2 Saúde mental no contexto do trabalho

Com a globalização e as crescentes pressões competitivas do mercado e do capital financeiro, as organizações passaram por um processo de reorganização operacional que trouxe implicações significativas para a saúde dos trabalhadores. Entre os principais impactos estão a exigência de maior produtividade com menores custos, a precarização do trabalho por meio de terceirizações e baixos salários, e a ampliação da jornada, mascarada pelo banco de horas ou pela conectividade constante por e-mails e celulares, mesmo fora do expediente. Esses fatores resultam em perda de autonomia, sobrecarga de tarefas e condições de trabalho adversas, favorecendo o desgaste físico e mental. Consequentemente, novos riscos emergem, impactando negativamente a saúde dos trabalhadores, especialmente no sistema osteomuscular e na esfera mental, agravando a relação saúde-doença no ambiente laboral (Heloani; Capitão, 2003).

Um dos objetivos mais recentes na área da saúde mental não se limita apenas à cura ou prevenção de doenças, mas busca implementar recursos e estratégias que promovam melhores condições de saúde para a população. Essa abordagem amplia o foco tradicional, priorizando intervenções que considerem o bem-estar integral e a qualidade de vida, além de fortalecer políticas públicas que garantam acesso igualitário aos serviços de saúde mental (Heloani; Capitão, 2003).

Assim, a saúde mental é um estado de bem-estar que permite às pessoas lidar com o estresse do dia a dia, reconhecer suas habilidades, aprender de forma eficiente, trabalhar adequadamente e contribuir para suas comunidades. Ela é fundamental tanto por seu valor intrínseco quanto instrumental, sendo essencial para o nosso bem-estar geral (Gomez; Vasconcellos; Machado, 2018).

Embora não exista consenso sobre o termo "fatores de risco psicossociais no trabalho" (FRPT) e sua aplicação em diferentes contextos laborais, de maneira geral, esses fatores são considerados elementos que podem contribuir ou até desencadear estresse, adoecimento físico e mental entre os trabalhadores. Autores como Bernardo *et al.* (2016) e Seligmann-Silva (2013), questionam o uso da concepção tradicional de fatores de risco para analisar os aspectos psíquicos e sociais presentes no ambiente de trabalho, defendendo uma abordagem mais ampla da realidade laboral.

Dessa maneira, o trabalho desempenha um papel fundamental na formação da subjetividade, da personalidade, na garantia de subsistência, por isso, o desemprego ou a

insegurança quanto à estabilidade no emprego podem gerar estresse, angústia e outras formas de sofrimento. Fatores como excesso de carga de trabalho, jornadas longas e aumento da pressão por resultados são frequentemente citados como causas do surgimento de doenças psicológicas. Quando não há uma definição clara dos papéis ocupados no trabalho, também pode ocorrer angústia e desmotivação, especialmente entre trabalhadores obrigados a desempenhar múltiplas funções ao mesmo tempo (Zanelli; Kanan, 2018).

Nesse cenário, os fatores de risco mais comuns no ambiente de trabalho incluem o assédio moral e sexual, a violência, a adição ao trabalho, o consumo excessivo de substâncias, a corrupção, o estresse, o burnout, os transtornos de humor e de ansiedade, e até o suicídio. A severidade dos danos ou agravos depende da intensidade e do tempo de exposição a esses fatores (Zanelli; Kanan, 2018). Além disso, problemas de relacionamento, como disputas por espaço, poder e autoridade, contribuem para o sofrimento psíquico. Já se sabe que trabalhar em ambientes contaminados por egoísmo, inveja, fofocas e hostilidade prejudica gravemente a saúde mental (Leite, 2020).

Destacam-se como principais transtornos mentais presentes no ambiente corporativo a Síndrome de Burnout, a ansiedade e a depressão.

A Síndrome de *Burnout*, ou Síndrome do Esgotamento Profissional, por exemplo, é caracterizada por um desgaste físico e mental que leva o indivíduo a se sentir exausto em relação ao trabalho. Esse cansaço surge do excesso de demandas ou da intensa conexão com questões laborais. O distúrbio se manifesta quando o vínculo com o trabalho gera estresse, ansiedade e nervosismo intensos, resultando em sentimentos de incapacidade, desmotivação e distanciamento das responsabilidades profissionais. Essa condição afeta tanto a qualidade de vida quanto o desempenho, podendo causar sintomas físicos, como insônia e dores de cabeça, além de prejuízos psicológicos, como baixa autoestima e depressão (Kestenberg, 2018).

O *Burnout* exerce grande influência no ambiente de trabalho, apresentando sintomas prejudiciais como cansaço físico e mental, alterações repentinhas de humor, irritabilidade, insônia, dores de cabeça frequentes, mudanças no apetite e dificuldade de concentração. Os principais elementos característicos da síndrome incluem exaustão física e mental, sensação de ineficácia no desempenho profissional, postura negativa frente às dificuldades e desinteresse pelas atividades laborais (Cosenza, 2021).

Os transtornos de ansiedade são caracterizados por uma resposta desproporcional ao estímulo, comprometendo a qualidade de vida. Entre os sintomas mais comuns está o sentimento de medo indefinido, manifestado como tensão resultante da antecipação de um

perigo. Esses transtornos figuram entre as doenças mentais mais prevalentes e, se não tratados, podem causar *déficits* significativos no funcionamento diário, baixa qualidade de vida e grande impacto econômico (Guimarães *et al.*, 2015).

Em cenários de conflitos globais, fatores ambientais podem intensificar a ansiedade e contribuir para o desenvolvimento de transtornos como o estresse pós-traumático. As condições externas e os eventos traumáticos desempenham um papel importante no agravamento desses distúrbios, reforçando a necessidade de estratégias preventivas e de tratamento adequadas (Duval; Javanbakht; Liberzon, 2015).

Santana *et al.* (2016) apontam que os transtornos ansiosos são a segunda principal causa de afastamentos laborais relacionados aos transtornos mentais comuns (TMC). Eles ainda associam sua ocorrência a fatores psicossociais negativos, como falta de apoio social, excesso de trabalho, recompensas inadequadas, comprometimento excessivo e condições precárias no ambiente e nos processos de trabalho.

A depressão, por sua vez, é um transtorno mental comum, mas sério, que afeta milhões de pessoas em todo o mundo, interferindo na capacidade de realizar atividades cotidianas. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2023), a depressão é causada por uma combinação de fatores biológicos, psicológicos e sociais, sendo influenciada também por eventos adversos da vida, como perdas, traumas ou situações de estresse extremo. Além disso, pesquisas indicam que fatores genéticos podem aumentar o risco, especialmente em interação com o ambiente. A OMS destaca que os sintomas, sua gravidade e duração variam entre os indivíduos, tornando essencial uma abordagem personalizada para prevenção e tratamento.

Para entender o porquê da relevância desse tema nos estudos organizacionais, a seção a seguir apresenta as consequências dos transtornos mentais nos trabalhadores.

2.2.1 A incidência e os impactos dos transtornos mentais nos trabalhadores

Atualmente, o ritmo acelerado das informações, as grandes cobranças e a sobrecarga de trabalho têm contribuído significativamente para o aumento de problemas de saúde mental, como depressão, ansiedade e a Síndrome de Burnout (Dias; Angelico, 2018). Nos últimos anos, a Saúde Mental Relacionada ao Trabalho (SMRT) tem atraído crescente atenção de pesquisadores e profissionais, devido, entre outros fatores, à relevância dos transtornos mentais como uma das principais causas de afastamento do trabalho e aos impactos que esses

agravos causam nas organizações (Oliveira *et al.*, 2021). No entanto, a Organização Mundial da Saúde alerta que poucos países possuem políticas eficazes de promoção ou prevenção em SMRT (WHO, 2022).

No Brasil, a estruturação do Sistema Único de Saúde (SUS), com base no princípio da integralidade do cuidado (Lei nº 8.080/1990), posiciona a atenção básica como o espaço adequado para ações de promoção, prevenção e assistência em SMRT. No entanto, as áreas de Saúde do Trabalhador e Saúde Mental ainda enfrentam desafios significativos para sua consolidação na atenção básica. Entre os principais obstáculos estão a dificuldade em diagnosticar e estabelecer o nexo causal entre as condições de trabalho e os transtornos mentais, o mascaramento dos sintomas psíquicos, que se apresentam com queixas predominantemente físicas e inespecíficas, além das falhas na formação e no desenvolvimento de competências para investigar e acompanhar casos dessa natureza (Araújo; Palma; Araújo, 2017).

Uma pesquisa realizada com 8.980 trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos no Brasil, publicada pelo Valor Econômico, revelou que 48% dos participantes estão em risco de desenvolver problemas de saúde mental, 44% sofrem de insônia, 60% são sedentários e 60% apresentam sobrepeso ou obesidade. Os dados foram coletados em empresas de diversos setores, como tecnologia, varejo e bens de consumo (Pipo Saúde, 2022).

Adicionalmente, o estudo *People at Work* 2023, realizado pelo ADP Research Institute (2023) com 32.612 trabalhadores de 17 países, dos quais 1.412 eram brasileiros, revela uma mudança na percepção sobre saúde mental no ambiente de trabalho. Globalmente, 68% dos trabalhadores se sentem à vontade para conversar sobre sua saúde física e 64% sobre sua saúde mental no trabalho. No Brasil, esses números são de 65% e 63%, respectivamente. No entanto, 57% dos trabalhadores globalmente e 43% no Brasil afirmam que seus gestores ou colegas não estão preparados para tratar de questões de saúde mental no trabalho de forma empática, sem julgamentos (Pipo Saúde, 2022).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2019), 18,6 milhões de brasileiros sofrem de ansiedade, fazendo do Brasil o país com maior número de pessoas ansiosas no mundo. Durante a pandemia de COVID-19, houve aumento significativo de Transtornos Mentais Comuns, como estresse, ansiedade, depressão e sintomas de transtorno do estresse pós-traumático (TEPT), afetando tanto profissionais quanto a população geral. Essa alta estava associada, em parte, à exposição constante a notícias sobre a doença nas mídias sociais (Cruz *et al.*, 2020).

Descritos os principais aspectos que envolvem a saúde mental no trabalho, a próxima seção foca na questão do assédio moral, sua definição, caracterização e consequências para a saúde mental dos trabalhadores.

2.3 O assédio moral no ambiente de trabalho e o seu impacto na saúde mental dos trabalhadores

O assédio moral e condições de trabalho, enfatizando o impacto negativo de ambientes laborais hostis sobre o bem-estar psicológico e físico dos trabalhadores. A Organização Mundial da Saúde (2022) destaca que a depressão, frequentemente vinculada a fatores como ambientes de trabalho negativos, é uma das principais preocupações de saúde pública.

Já Barbosa e Bender (2019) classificam o assédio moral como uma grave violação da dignidade humana, resultando em problemas físicos e mentais. Essa violência é caracterizada por abuso de poder, comportamentos inadequados e impactos na saúde do trabalhador.

Além disso, Hutz *et al.* (2020) destacam que a dificuldade em comprovar o assédio, somada ao medo de denunciar, fragiliza os direitos do empregado. O abuso de poder, marcado por atos hostis e recorrentes, compromete as condições de trabalho, exigindo maior proteção à saúde mental dos trabalhadores. Este panorama reforça a necessidade de políticas e práticas que promovam ambientes de trabalho saudáveis e respeitosos.

Dessa forma, para promover o desenvolvimento organizacional e evitar doenças mentais, é essencial que os gestores cuidem do ambiente de trabalho oferecido aos colaboradores, proporcionando condições que elevem a qualidade de vida. Empresas que demonstram preocupação com o bem-estar, satisfação, segurança, saúde e motivação dos funcionários cultivam confiança e um ambiente positivo, refletindo um compromisso genuíno com o desenvolvimento de sua equipe (Carvalho *et al.*, 2013).

O assédio moral no ambiente de trabalho, embora não seja considerado uma doença ocupacional ou profissional, pode desencadear diversas condições de saúde passíveis de serem classificadas como doenças relacionadas ao trabalho. Embora o tema tenha sido amplamente pesquisado, especialmente nas últimas duas décadas, ele não é um fenômeno novo nos ambientes laborais. Dessa forma, existem distinções sobre como o assédio moral se manifesta no contexto do trabalho. Isso inclui o comportamento de chefes e colegas, a organização das tarefas e as metas exigidas, todos fatores que podem configurar agressões psicológicas contra o trabalhador. Tais agressões, ao provocarem doenças relacionadas ao

trabalho, podem resultar em processos administrativos e judiciais, com graves consequências para o ambiente empresarial e para as relações de trabalho (Monteiro; Bertagni, 2024).

O assédio moral organizacional é caracterizado pela inserção da violência na estrutura e nas políticas organizacionais, configurando uma estratégia de gestão abusiva baseada no estresse e no medo. Nesse contexto, o objetivo não é atingir um indivíduo em particular, mas controlar todo o grupo de trabalhadores de forma indiscriminada. Assim, trata-se de uma prática coletiva, na qual um grupo de gestores exerce pressão sobre um grupo de subordinados, comprometendo o ambiente de trabalho e a saúde mental dos colaboradores (Rocha; Vitório, 2024).

Para que uma ação seja caracterizada como assédio moral deve apresentar as seguintes características: violência psicológica, habitualidade, intencionalidade e direcionalidade (Monteiro; Bertagni, 2024).

O assédio moral envolve violência psicológica. Embora nem sempre os ataques psicológicos se manifestem por condutas explícitas, o assédio pode se expressar por omissões ou atitudes que causam desconforto psicológico, humilhando e prejudicando a vítima de maneira significativa. Em geral, o assédio moral envolve ações abusivas, intencionais, frequentes e repetidas. A intenção de prejudicar é um dos principais elementos do assédio moral. Não há assédio sem um objetivo claro de causar dano. O propósito não é melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas sim prejudicar o indivíduo, afastando-o porque ele representa algum tipo de incômodo (Monteiro; Bertagni, 2024).

A habitualidade também é um elemento fundamental no assédio moral. Um único incidente isolado não pode ser considerado assédio. O que caracteriza o assédio moral é a repetição de comportamentos hostis ao longo do tempo, acompanhada do abuso sistemático de poder. Embora não haja um período exato para definir o assédio, ele se constrói progressivamente. As ações hostis devem ser frequentes e persistentes, ocorrendo pelo menos uma vez por semana e se estendendo por um período mínimo de seis meses (Monteiro; Bertagni, 2024).

Heloani e Capitão (2003) destacam entre as características fundamentais do assédio moral, a sua intencionalidade e impacto psicológico. Os autores definem o assédio como uma prática sistemática e deliberada de desqualificação, que visa fragilizar a vítima, neutralizando-a em termos de poder. Além disso, os autores observam que esse processo pode levar à despersonalização da vítima, funcionando como uma forma de disciplinamento que busca

anular a vontade e a autonomia do indivíduo, especialmente quando este é percebido pelo agressor como uma ameaça.

A discussão sobre a intencionalidade no assédio moral aponta para a complexidade dessa característica, que pode ser tanto consciente quanto inconsciente, mas que, em ambos os casos, permanece intencional. A intenção manifesta-se na vontade deliberada de causar dano ou na compulsão inconsciente de prejudicar o indivíduo. No caso das práticas inconscientes, o assediador pode recorrer a justificativas como “foi um ato inconsciente” para desresponsabilizar-se de suas ações e das consequências delas (Silva; Oliveira Filho, 2024).

A intencionalidade no assédio moral caracteriza-se por uma direcionalidade clara, na qual o agressor, na maioria dos casos, sabe exatamente o que está fazendo, identifica o alvo de suas ações e comprehende os motivos que o levam a agir dessa forma. Diferentemente de atos impulsivos ou puramente instintivos, o assédio moral geralmente envolve um planejamento cuidadoso, com a previsão deliberada dos meios e estratégias para humilhar e desqualificar a vítima (Silva; Oliveira Filho, 2024).

Por conseguinte, o assédio moral merece destaque, pois a investigação desse transtorno mental é uma tarefa muito complicada, haja vista que pode vir a ser desencadeada por numerosos fatores que atuam em concomitância. Considerando a natureza da relação e o contexto no qual ocorre o assédio moral, este pode ser classificado como vertical, horizontal, misto, interpessoal e institucional, como pode ser observado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Classificação do assédio moral quanto à natureza da relação e contexto

Classificação	Definição
Vertical	Quando o assédio envolve relações de trabalho com hierarquias distintas, podendo ocorrer em duas modalidades: descendente ou ascendente. O assédio moral vertical descendente acontece quando um superior hierárquico, valendo-se de sua autoridade, constrange, humilha ou prejudica um subordinado (forma mais comum, sendo caracterizada pelo abuso de poder). O assédio moral vertical ascendente ocorre quando um subordinado ou grupo de subordinados direciona atitudes de constrangimento ou desrespeito ao superior, geralmente por motivos ou interesses pessoais. É importante registrar que essas duas formas de assédio comprometem o ambiente de trabalho, impactando negativamente a saúde e a produtividade.
Horizontal	Quando o assédio se dá entre colegas de trabalho, sem relação hierárquica entre eles.
Misto	Quando os assédios vertical e horizontal ocorrem de modo simultâneo, ou seja, o indivíduo (alvo do assédio) sofre ação de superiores hierárquicos e também dos seus pares, colegas com os quais não tem relação de subordinação.
Interpessoal	Quando práticas abusivas decorrem do caráter do agressor, que desestabiliza o ambiente de trabalho. Por exemplo, proprietários que tratam mal clientes e funcionários, criando

	um ambiente instável e hostil, prejudicando as relações interpessoais e a saúde mental.
Organizacional	Prática cada vez mais comum nas empresas, trata-se de uma estratégia de gestão voltada para a maximização da produtividade dos funcionários, ignorando os impactos negativos sobre a saúde física e mental dos colaboradores. Essa abordagem pode gerar um ambiente de trabalho hostil, no qual as metas corporativas são priorizadas em detrimento do bem-estar dos colaboradores. Como consequência, tem-se um alto índice de rotatividade, aumento de afastamentos por doenças e queda na qualidade de vida dos funcionários.

Fonte: baseado em TRE (2023) e Mota Filho (2021).

Como demonstrado, o assédio moral caracteriza-se por atos abusivos intencionais que visam atacar a dignidade do trabalhador. É correto afirmar que a desestabilização emocional e psicológica causada à vítima é intencional - seja de forma consciente ou inconsciente - por parte do agressor, que pratica tais atos de maneira repetitiva e sistemática, com o objetivo de enfraquecer a vítima e subjugá-la no ambiente de trabalho (Mora, 2021).

Na seção seguinte é possível identificar como o processo do assédio moral se desenvolve.

2.3.1 Fases do processo do assédio moral

O assédio moral no ambiente de trabalho ocorre quando aquele que detém o poder submete seus colaboradores, ou uma vítima em particular, a situações repetitivas de estresse, humilhação ou constrangimento durante seu período de trabalho. Essas ações se prolongam ao longo do tempo, atingindo diretamente a autoestima da pessoa e afetando suas condições físicas e psicológicas. O assediador escolhe sua vítima, estigmatizando-a, fazendo com que ela seja vista como responsável por seus "erros", inaptidão, incompetência, falta de sociabilidade, depressão, alterações de humor, entre outros comportamentos, até que o indivíduo se sinta desacreditado e se isole dos demais (Mora, 2021).

Leymann (1990 *apud* Oliveira; Boabaid; Morais, 2021) identificou quatro fases no processo de assédio moral, como ilustrado na Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Fases do Processo do Assédio Moral



Fonte: Oliveira, Boabaid e Morais (2021, p.10).

Assim, o assédio moral segue as seguintes fases, de acordo com Guimarães e Rimoli (2020):

- a) conflito: conflitos interpessoais comuns, derivados de interesses e objetivos distintos ou até conflitantes, geram problemas pontuais que, se tratados de maneira passiva e através do diálogo, poderiam ser resolvidos. No entanto, à medida que esses conflitos se intensificam, começam a condenar o indivíduo, tornando as relações inflexíveis e difíceis de resolver;
- b) estigmatização: o assediador coloca em prática táticas de humilhação, forçando a vítima a se isolar socialmente. Esse comportamento perverso e sistemático é prolongado, visando o desgaste e a destruição psicológica da vítima;
- c) intervenção: Quando a gerência da empresa toma conhecimento do conflito (caso não seja parte de uma tática organizacional), existem duas formas de atuação possíveis, geralmente implementadas pelo setor de recursos humanos ou pela direção de pessoal. A primeira forma é a solução positiva, em que a organização, após investigar detalhadamente o caso, decide transferir o trabalhador ou o assediador para outro posto de trabalho, identifica a tática de humilhações e adota medidas para evitar sua repetição, punindo o assediador. A segunda forma é a solução negativa, onde, sem uma investigação aprofundada, a empresa enxerga a vítima como o problema a ser eliminado, distorcendo suas características individuais e manipulando a situação, sem perceber que a origem do problema está em outro fator; e
- d) marginalização: nesta fase, ocorre a eliminação da vida laboral do trabalhador, geralmente após períodos prolongados de afastamento. O agravamento do problema se reflete tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal da vítima. Em casos extremos, o assédio moral pode levar ao suicídio, devido ao impacto psicológico devastador. Nesse estágio, a vítima passa a ser vista como a responsável por todos os erros e falhas no ambiente de trabalho.

Essas fases podem resultar em sérias consequências para a saúde mental e física da vítima e prejudicar o ambiente organizacional como um todo. Essa conduta configura o assédio moral no ambiente de trabalho, que, além de prejudicar a saúde e o bem-estar dos empregados, também infringe princípios constitucionais, como a dignidade da pessoa humana

e o direito ao respeito e à igualdade. Nesse contexto, o assédio moral institucional se caracteriza por:

Um conjunto de discursos, falas e posicionamentos públicos, bem como imposições normativas e práticas administrativas, realizado ou emanado (direta ou indiretamente) por dirigentes e gestores públicos localizados em posições hierárquicas superiores, e que implica recorrentes ameaças, cercamentos, constrangimentos, desautorização, desqualificações e deslegitimização acerca de determinadas organizações públicas e suas missões institucionais e funções precípuas (Rocha; Vitório, 2024, p. 3).

Inclusive, é importante registrar que a Constituição Federal, nos incisos V e X, do artigo 5º (Brasil, 1988, n. p.), prevê direitos no tocante ao assédio moral:

Art. 5º 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, nos termos seguintes: [...]

V - é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem; [...]

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

O trabalhador também pode rescindir o contrato de trabalho por justa causa do empregador e pleitear indenização caso consiga comprovar que foi vítima de assédio moral ou sexual. Essa possibilidade está prevista no artigo 483 da Consolidação das Leis do Trabalho (Brasil, 1943).

Recentemente, a Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, do Ministério do Trabalho e Emprego, alterou a Norma Regulamentadora nº 1, obrigando as empresas a incluírem, a partir de maio de 2025, os aspectos psicossociais nos seus Programas de Gerenciamento de Riscos. Assim, além dos riscos relacionados a agentes físicos, químicos e biológicos, acidentes de trabalho e questões ergonômicas, também devem ser considerados os riscos de transtornos emocionais e psicológicos relacionados ao trabalho, bem como medidas preventivas a serem implementadas, inclusive a formação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA), quando for o caso (Brasil, 2024).

Apresentado o Referencial Teórico, o próximo capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3 MÉTODO

A estratégia metodológica adotada neste estudo teve como objetivo responder a pergunta de pesquisa que orientou este TCC: Como uma cultura organizacional baseada no assédio moral pode comprometer a saúde mental dos colaboradores?

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, conforme Minayo (2009, p. 21), a pesquisa qualitativa "[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes". Essa abordagem possibilita explorar dimensões subjetivas e contextuais dos dados, promovendo uma análise mais rica e interpretativa.

Quanto aos fins, trata-se de um estudo descritivo, de natureza exploratória, apontado por Gil (2008) como especialmente apropriado para o estudo de organizações. Isso se dá porque ele segue uma sequência lógica que inclui o estudo inicial, a análise do objeto investigado e, por fim, o registro e a interpretação dos dados coletados. O autor destaca que o objetivo principal do método descritivo é a descrição das características de uma população ou fenômeno específico ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Dessa forma, torna-se possível calcular, interpretar e analisar os resultados obtidos, considerando o impacto de cada variável implementada no contexto de um estudo de caso.

Quanto aos meios, foi realizada, inicialmente, a pesquisa bibliográfica, seguida de estudo de caso e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica adotada neste trabalho foi realizada com o propósito de levantar a literatura existente sobre o tema, permitindo a construção do Referencial Teórico, que fundamentará a investigação apresentada no próximo capítulo.

Posteriormente, foi realizado o estudo de caso. O estudo de caso é de grande utilidade para compreender fenômenos sociais complexos que demandem uma investigação mais aprofundada (Gil, 2008). Para tanto, foi escolhido o caso da Caixa Econômica Federal, pelas acusações de assédio ao então presidente da Instituição, feitas no ano de 2022. O estudo de caso permitiu uma compreensão mais aprofundada das políticas, práticas e da cultura organizacional vigentes na CEF à época do ocorrido, e como essas influenciaram a saúde mental dos colaboradores.

A análise documental, por sua vez, pode ser empregada com o objetivo de buscar informações concretas nos documentos selecionados como corpus da pesquisa. A abordagem qualitativa é o percurso metodológico preferencial da pesquisa documental, sendo

reconhecida como uma ferramenta capaz de proporcionar uma compreensão detalhada e aprofundada dos fenômenos investigados (Minayo, 2009).

A pesquisa documental foi aplicada neste estudo para levantamento das informações sobre as denúncias de assédio moral e sexual ao ex-presidente da Caixa Econômica Federal, Pedro Guimarães, chocando a sociedade ao expor comportamentos inaceitáveis praticados pelo líder do maior banco público da América Latina. Para tanto foram analisadas reportagens divulgadas na mídia nacional, o site da CEF e de instituições de controle do Governo Federal, entre outros documentos.

Para análise do material levantado, foi adotado o método de análise de conteúdo . A análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa voltada para a descrição e interpretação de diferentes tipos de comunicação. Ela visa explorar, de maneira sistemática, os conteúdos das mensagens, proporcionando uma compreensão mais profunda dos seus significados. Ao adotar essa abordagem, é possível ir além de uma simples leitura superficial, permitindo uma análise detalhada que reinterpreta o conteúdo e revela camadas de significados que poderiam passar despercebidas em uma análise mais simples. Dessa forma, a análise de conteúdo oferece um recurso valioso para compreender a complexidade das mensagens em suas diversas formas (Gomes, 2007).

Com relação aos limites e limitações do estudo, destacam-se o tempo, por conta dos prazos acadêmicos, que não permitem um aprofundamento maior; e a aplicação apenas da pesquisa documental.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo de caso e da pesquisa documental. A análise dos dados e discussão tiveram como base o referencial teórico estudado e o propósito de alcançar os objetivos geral e específicos da pesquisa.

4.1 Descrição do caso: Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal foi fundada em 12 de janeiro de 1861, com a assinatura do Decreto nº 2.723 por Dom Pedro II, marcando o início de uma longa trajetória ao lado do crescimento do Brasil e de sua população. Desde sua criação, a CEF tem sido parte das principais transformações do país, como mudanças de regimes políticos, processos de urbanização e industrialização, sempre prestando apoio e contribuindo para o desenvolvimento nacional (CEF, 2025).

Em 1931, a CEF iniciou operações de empréstimos por consignação para pessoas físicas. Três anos depois, por determinação do governo federal, passou a ter exclusividade sobre os empréstimos sob penhor, extinguindo as casas de prego particulares. Em 1º de junho de 1931, a Caixa do Rio de Janeiro realizou a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis (CEF, 2025).

Em 1969, o Decreto-Lei nº 759 transformou a CEF em uma empresa pública, com diversas obrigações e um foco voltado para serviços de natureza social, promoção da cidadania e desenvolvimento do país (CEF, 2025).

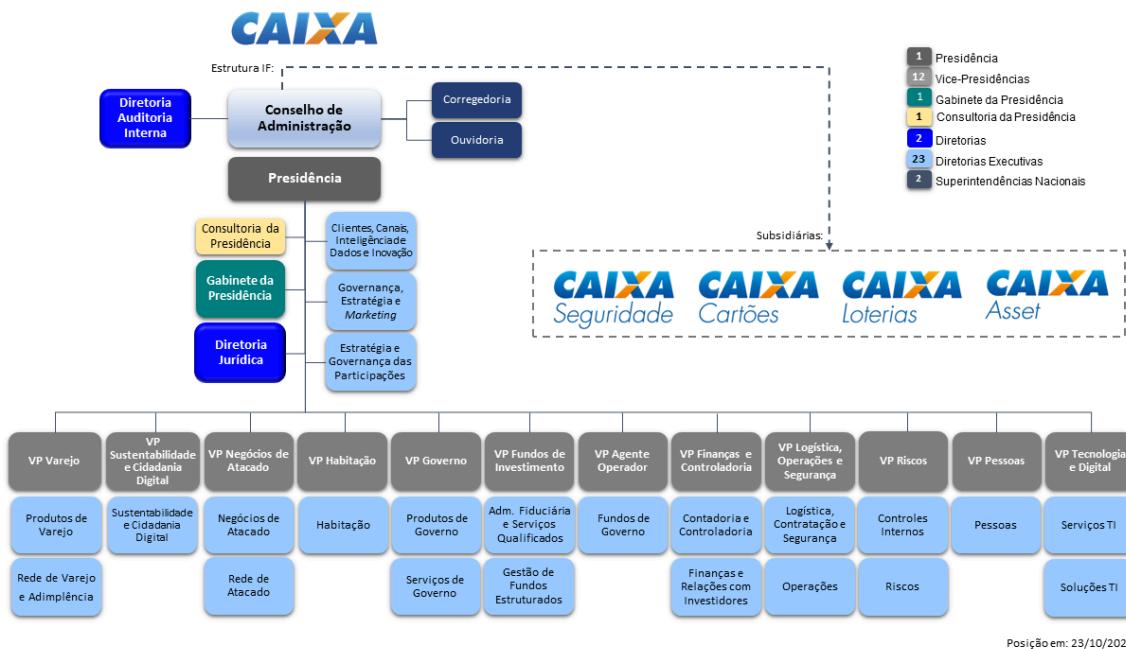
Em 1986, a Instituição incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), consolidando-se como o maior agente nacional de financiamento da casa própria e uma importante financiadora do desenvolvimento urbano e do saneamento básico. No mesmo ano, com a extinção do BNH, passou a ser a principal gestora do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo, administradora do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (CEF, 2025).

Quatro anos depois, em 1990, a Caixa Econômica Federal iniciou a centralização das contas vinculadas ao FGTS, que antes eram geridas por mais de 70 instituições bancárias. Esta sempre esteve alinhada às necessidades da população, oferecendo serviços como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social, Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Desde 1961, a Caixa também detém o monopólio das Loterias Federais (CEF, 2025).

Observa-se que ao longo dos anos, essa Instituição não parou de crescer e se diversificar, adaptando-se às mudanças nas necessidades dos brasileiros, como reflete seu Estatuto Social, constantemente renovado. Além de atender a correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, a CEF também apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil (CEF, 2025).

Atualmente, a CEF é uma instituição consolidada no mercado, sendo um banco de grande porte, sólido e moderno, com uma posição de destaque no cenário financeiro. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a Caixa Econômica Federal está presente em todo o território nacional, sem jamais perder sua missão principal: acreditar nas pessoas (CEF, 2025). A sua estrutura pode ser observada na Figura 3, abaixo:

Figura 3 - Organograma do Conglomerado Caixa



Fonte: CEF (2025, n.p.).

A CAIXA, como também é conhecida, tem o propósito de transformar vidas, estando presente em todas as etapas da jornada dos brasileiros. Sua visão é ser indispensável ao país, atuando com agilidade, eficiência e foco no cliente. Seus valores incluem compromisso com a prosperidade do Brasil, trabalho em equipe, responsabilidade social e ambiental, centralidade no cliente, inovação, integridade e busca por resultados. Guiada por esses princípios, a Instituição busca promover impacto positivo na sociedade, gerando pertencimento e empoderamento para os brasileiros (CEF, s.d., n.p.).

4.2 Descrição do caso de assédio na CEF

Pedro Duarte Guimarães assumiu a presidência da Caixa Econômica Federal no dia 3 de janeiro de 2019, após a posse do Presidente da República à época, Jair Bolsonaro, sendo indicado pelo então ministro da Economia, Paulo Guedes. Ele ganhou visibilidade principalmente durante a pandemia de Covid-19, quando o auxílio emergencial foi criado para ajudar as pessoas mais afetadas economicamente.

Nesse período, o governo precisou intensificar as transmissões on-line e Guimarães foi a principal figura da CEF, sempre presente para comunicar informações sobre o auxílio e outras ações da Instituição. Com uma carreira sólida no setor financeiro, Guimarães já havia ocupado cargos importantes em diversos bancos. No entanto, seu estilo de liderança gerou polêmica, sendo frequentemente criticado por sua maneira incisiva e, em alguns momentos, controversa, de administrar a Caixa Econômica Federal.

Para entender o caso de assédio na Caixa, segue o acontecido, observando a ordem cronológica dos fatos (CGU, 2024; G1, 2022; Máximo, 2023; Pécora, 2024; Pontes, 2023):

- a) Maio 2022 - Ocorreram as primeiras denúncias contra Pedro Duarte Guimarães à Corregedoria da CEF.
- b) Junho 2022 - As denúncias de assédio moral e sexual contra o presidente da CEF começaram a vir a público. O caso ganhou repercussão após uma reportagem do portal *Metrópoles* expor acusações de assédio feitas por cinco funcionárias da Caixa à ouvidoria da Instituição. Com a divulgação, outras vítimas se manifestaram, resultando na renúncia de Guimarães da presidência do banco. Início das investigações do Ministério Público Federal e do Ministério Público do Trabalho.
- c) Julho 2022 - Antonio Carlos Ferreira de Sousa, vice-presidente de Estratégia e Pessoas e de Logística e Operações da CEF foi afastado do cargo, também por denúncias de assédio moral e sexual.
- d) Outubro 2022 - A Corregedoria da CEF concluiu um relatório de 500 páginas com mais de 50 depoimentos de vítimas e testemunhas, confirmando os fortes indícios de práticas de assédio por parte do ex-presidente e sua equipe.
- e) Março de 2023 - Pedro Duarte Guimarães se torna réu em ação penal que tramitou sob sigilo na Justiça Federal, pelas denúncias de assédio moral e sexual ocorridas em sua gestão na CEF.

- f) Abril 2023 - A CEF firma acordo com Ministério Público do Trabalho para indenizar as vítimas dos casos de assédio ocorridos na gestão do Pedro Guimarães, em um valor total de aproximadamente R\$500 milhões. Além da indenização, o banco foi obrigado a implementar uma política severa de combate ao assédio na Instituição.
- g) Novembro 2024 - Como resultado das investigações conduzidas pela Corregedoria-Geral da União e a Controladoria-Geral da União, foi publicado no Diário Oficial da União (22/11/2024) a penalidade de demissão por justa causa ao Antonio Carlos Ferreira de Sousa, Vice-presidente de Estratégia e Pessoas e de Logística e Operações da Caixa. Confirmou-se assim a prática de assédio moral e sexual durante os anos de 2021 e 2022.

Esse caso, como será observado ao longo deste capítulo, ilustra como ambientes de trabalho tóxicos, com relações de poder abusivas, podem resultar em danos graves à saúde mental e emocional dos trabalhadores. A severidade do impacto na saúde depende da intensidade e do tempo de exposição a esses fatores (Zanelli; Kanan, 2018), além de problemas como disputas por poder e autoridade. Tudo isso contribui para o sofrimento psíquico (Leite, 2020).

O caso envolvendo Pedro Duarte Guimarães, ex-presidente da Caixa Econômica Federal, caracteriza-se por práticas que exemplificam assédio moral, conforme descrito por Rocha e Vítorio (2024), onde tais condutas incluíam ameaças, constrangimentos, desqualificações e deslegitimação.

O assédio moral no ambiente de trabalho, especialmente no setor bancário, é frequentemente percebido pelos trabalhadores como uma estratégia para alcançar metas, caracterizada por condutas agressivas e gestão baseada em pressão, cobrança excessiva e ameaças. Relatos de bancários destacam que essa violência não é uma reação isolada, mas sim um comportamento sistemático e intencional por parte do assediador, com o objetivo de prejudicar a vítima. Uma bancária, com 33 anos de experiência, exemplifica esse cenário ao descrever a pressão para atingir metas como um fator que molda o comportamento da gestão: “o cara que te fiscaliza, ele já tem que ter esse perfil (de assediador) para ele poder conseguir, dentre os comandados dele, atingir a meta da agência, fazer o que tem que ser feito, pra satisfazer leão (a Diretoria), senão ele perde o cargo dele” (Monteiro; Bertagni, 2024, p. 164, inclusão do autor).

Foi nesse cenário que, de acordo com informações divulgadas pelo Observatório Brasileiro de Comunicação e Crise (2025), a investigação interna da Caixa Econômica Federal revelou indícios de assédio moral e sexual praticados por Pedro Guimarães, ex-presidente da Instituição. Ele teria utilizado sua posição de autoridade para cometer os atos, que incluíam falas de cunho sexual, toques sem consentimento e convites inadequados. Além disso, foram identificados abusos de poder, com humilhações e constrangimentos constantes aos funcionários, o que reforça a gravidade das acusações.

Percebe-se então que o ex-presidente da CAIXA adotava um estilo de liderança autocrata/autoritária (Chiavenato, 2014), marcado por centralização de decisões, pouca abertura ao diálogo e um ambiente de trabalho baseado em pressão e subordinação rígida. Esse modelo de gestão gerou críticas internas e externas, afetando a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores. Além disso, denúncias de assédio e condutas inadequadas vieram à tona, resultando em investigações e na sua saída do cargo, evidenciando os impactos negativos desse tipo de liderança na instituição.

Os detalhes da denúncia permaneceram desconhecidos, uma vez que a ação penal contra o ex-presidente da CEF tramitou sob sigilo judicial. Processos relacionados a casos de assédio, especialmente sexual, geralmente ocorrem em segredo de Justiça para proteger a privacidade das vítimas (Pécora, 2024).

As instituições envolvidas na apuração e controle deste caso foram (Agência Gov, 2024; G1, 2022; OBCC, 2025; Pécora, 2024; Pontes, 2023; Sindicato dos bancários, 2022):

- a) Ministério Público Federal: conduziu investigações criminais relacionadas às denúncias de assédio sexual e moral contra Pedro Guimarães.
- b) Ministério Público do Trabalho: investigou as denúncias de assédio no ambiente de trabalho e moveu ações civis públicas contra a Caixa e seus dirigentes.
- c) Controladoria-Geral da União: por meio da Corregedoria-Geral da União, conduziu investigações internas que resultaram na demissão por justa causa de Antônio Carlos Ferreira de Sousa.
- d) Caixa Econômica Federal: implementou canais de denúncia internos e colaborou com as investigações conduzidas pelas demais instituições.
- e) Corregedoria da Caixa Econômica Federal: conduziu investigações internas sobre as denúncias, resultando na produção de um relatório detalhado que embasou outras apurações e medidas disciplinares.

Nas próximas seções, serão analisadas queixas e relatos mais detalhados sobre o caso envolvendo o ex-presidente da Caixa Econômica Federal e parte da sua equipe. A abordagem incluirá depoimentos de vítimas e testemunhas entrevistadas em reportagens veiculadas na mídia brasileira, bem como os desdobramentos das investigações conduzidas pelos órgãos competentes.

4.2.1 A cultura organizacional da CEF

A construção de uma cultura organizacional sólida e duradoura requer um processo permanente de valorização das características individuais, das atitudes voltadas para o alcance de metas e da realização de objetivos. Essa visão enfatiza o papel central dos colaboradores como elementos fundamentais na estrutura organizacional. Além disso, ressalta que as atitudes, o comprometimento e os valores de cada membro estão diretamente ligados à cultura organizacional, configurando-se como fatores determinantes para o sucesso e a consolidação dos objetivos institucionais (Gillezeau, 2018).

A cultura organizacional da Caixa Econômica Federal é profundamente influenciada por sua trajetória como uma instituição centenária voltada ao atendimento público e à execução de políticas sociais. Liderar em uma instituição como a CEF exige um esforço contínuo para promover o alinhamento em todos os níveis organizacionais, sustentado por uma estrutura centralizada de tomada de decisão. Essa abordagem é essencial para estabelecer e reforçar a identidade institucional, definindo objetivos claros e estratégias eficazes para alcançá-los. Atuando como um "Norte Verdadeiro Corporativo", essa estrutura permite a unificação dos setores em torno de um propósito comum: buscar a excelência operacional e entregar valor de forma contínua e sustentável (Dahl, 2021).

Contudo, episódios como o caso Pedro Guimarães destacam os desafios na gestão de pessoas e na construção de um ambiente ético e respeitoso dentro da organização. O que se observou na CEF foi “uma gestão pautada na cultura de medo, comunicação violenta, insegurança, manipulação, intransigência e permissão ao assédio” (G1, 2022, n. p.).

As práticas descritas pelos funcionários da Caixa reforçam um ambiente de constrangimento, exposição, humilhação, ridicularização e abuso de poder (OBCC, 2025). Um funcionário, por exemplo, relatou ter sido coagido por Guimarães a comer pimenta e responder a perguntas ofensivas, tais como se era “bambi” ou “fresco”. Em outro episódio, um

homem foi convocado para explicar uma foto em suas redes sociais, por estar abraçado a um funcionário da Caixa que se identificava como de esquerda (Sadi, 2022).

Ora, nesse processo de construção da cultura organizacional, o papel da liderança é essencial. Shein e Shein (2022) ressaltam que a liderança e a cultura organizacional estão intimamente conectadas. Entre os mecanismos adotados pelos líderes para fixação de crenças, valores e premissas, destacados pelos autores, é possível observar na gestão exercida pelo Pedro Guimarães, o uso de recompensas, promoções e punições, reforçando ou inibindo determinados comportamentos. Também o recrutamento, e promoção de funcionários alinhados aos “valores” por ele defendidos, promovendo um “ajuste cultural”.

Isso ficou evidente quanto apurou-se que entre os anos de 2021 e 2022 ocorreram diversos episódios na Presidência da Caixa Econômica Federal e nas Vice-Presidências de Estratégia e Pessoas e de Logística e Operações que indicavam perseguições a empregados, remoções de funções sem justificativa e práticas recorrentes de assédio moral e sexual (CGU, 2024).

A investigação realizada pela Corregedoria-Geral da União confirmou que o assédio moral se manifestava através de comportamentos desrespeitosos, humilhações constantes, ameaças e constrangimentos aos funcionários. Além disso, o assédio sexual envolvia atitudes como elogios inapropriados, insinuações de caráter sexual e convites persistentes, causando intimidação e desconforto às vítimas (Agência Gov, 2024).

Episódios associados à falta de ética e respeito no ambiente de trabalho marcaram a gestão de Pedro Guimarães e sua equipe e evidenciaram falhas significativas na aplicação de uma cultura organizacional alinhada aos valores fundamentais de uma liderança responsável. Isso demonstra como a ausência de práticas que valorizem os colaboradores pode comprometer a estrutura organizacional e os objetivos institucionais (Dahl, 2021; Guillebeau, 2018), além é claro de desencadear diversas condições de saúde passíveis de serem classificadas como doenças relacionadas ao trabalho (Monteiro; Bertagni, 2024).

Em 2021, durante o evento Nação Caixa, com gestores da Instituição, realizado para apresentação dos resultados alcançados e planejamento das metas para o ano de 2022, Pedro Guimarães, “coagiou empregados a executarem flexões no estilo militar”. Isso foi considerado pela Justiça do Trabalho como abuso de poder hierárquico, gerando humilhação e constrangimento aos colaboradores (Sindicato dos Bancários, 2023, n.p.). A sentença judicial considerou que a conduta do então presidente da CEF estava dissociada da finalidade do evento e que “não pode ser vista como comportamento normal e aceitável, especialmente

quando considerado o contexto de subordinação em que se desenvolvem as relações de trabalho”.

Nesse caso, criou-se uma cultura de permissão na Caixa Econômica Federal, onde práticas inaceitáveis, como o assédio, se tornaram recorrentes no ambiente organizacional. De acordo com o relato de uma das vítimas, "como Pedro Guimarães fazia, todos os dirigentes se sentiam avalizados a fazer, liberados a praticar o assédio que quisessem". Essa declaração evidencia como o comportamento inadequado da liderança superior repercutiu em outros níveis hierárquicos, legitimando um esquema implacável e um modelo de gestão tóxico (Sadi, 2022).

Quando assumiu, o ex-presidente da Caixa levou homens de confiança e os transformou em seus aliados. Estes praticavam o assédio moral como “punição” (Sadi, 2022): “Assédio é um modelo de gestão dentro da Caixa. E, quando você resistia a isso, você era bloqueada na empresa - e foi isso o que aconteceu comigo.”

O relato expõe ainda as consequências enfrentadas por aqueles que resistiram a essa cultura de assédio: "Quando eu disse não para o assédio sexual dele, fiquei carimbada como uma das que disseram não. Então, como punição, fui removida e virei alvo de assédio moral de outro dirigente – Antônio Carlos." Observa-se, assim, que a resistência ao abuso foi penalizada, resultando em retaliações e reforçando uma estrutura de poder baseada no medo e na submissão, ao invés de valores éticos e respeito no ambiente de trabalho (Sadi, 2022).

Essas condutas configuram “um adoecimento sistemático provocado por uma gestão que pune, que assedia e que não se importa com o sofrimento do seu trabalhador” (Fenae, 2022, n.p.). Observa-se a criação de uma cultura de permissividade dentro da Caixa Econômica Federal e a normalização de práticas como o assédio sexual e moral, revelando falhas graves na gestão e na implementação de valores éticos dentro da Instituição durante a gestão do seu ex-presidente, Pedro Guimarães.

4.3 O impacto da cultura organizacional da CEF na saúde mental nos trabalhadores

O contexto contemporâneo, com a globalização e as crescentes pressões competitivas do mercado e do capital financeiro, as exigências de maior produtividade com menores custos, mas também o desenvolvimento tecnológico, com a conectividade constante, inclusive em horários fora do expediente, tem contribuído para o desgaste físico e mental. Novos riscos

emergem, impactando negativamente a saúde dos trabalhadores, especialmente na esfera mental (Heloani; Capitão, 2003).

Gomez, Vasconcellos e Machado (2018) destacam que a saúde mental é um estado de bem-estar que permite às pessoas lidar de forma adequada com o estresse do dia a dia, sendo fundamental para o nosso bem-estar geral.

Uma pesquisa da Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa (Fenae, 2022) trouxe à tona dados preocupantes sobre a saúde dos trabalhadores da Instituição e os impactos da pandemia da Covid-19, com destaque para a saúde mental. De acordo com o levantamento, em 2021, 42% dos empregados relataram problemas de saúde relacionados ao trabalho na Caixa, dos quais 75% desses estavam ligados a questões de saúde mental.

A doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Fernanda Duarte, analisou os resultados da pesquisa e destacou três pontos principais (Fenae, 2022, n.p., destaque nosso):

O cenário é bastante crítico. Primeiramente, os resultados são iguais ou piores do que antes, o que demonstra que o problema já era grave. Em segundo lugar, o **adoecimento mental tem uma presença muito significativa**. Por fim, observamos uma **tendência à medicalização e farmacêutização de conflitos sociais no ambiente de trabalho**.

Portanto, é possível afirmar que de uma forma geral o ambiente na Caixa já influencia negativamente a saúde mental do colaborador. O adoecimento mental é predominante nesse espaço, como afirma a Dra. Fernanda Duarte.

Em 2021, 6% dos bancários estavam afastados, sendo 33% por depressão, 26% por ansiedade, 13% pela síndrome de Burnout e 11% por Síndrome do Pânico. (...) Mais de 90% dizem que já sentiram muita pressão ou ansiedade no trabalho. 56% já sofreram assédio moral no banco e quase 70% já testemunharam algum episódio desta situação no ambiente de trabalho (Fenae, 2022, n.p.).

Por sua vez, o caso de Pedro Guimarães, ex-presidente da Caixa Econômica Federal, ilustra a gravidade do assédio moral e sexual nas organizações brasileiras, especialmente nas instituições públicas, destaca Sant'ana (2023). A autora chama a atenção para o fato de que a ausência de punições rápidas e eficazes, somada à demora no julgamento e ao silêncio que se seguiu às denúncias, reforça a sensação de impunidade e revela as fragilidades institucionais na proteção das vítimas e na implementação de políticas preventivas. Essa inação não apenas contribui para a continuidade dos comportamentos abusivos, mas também agrava os impactos

sociais e organizacionais do assédio, como o sofrimento psicológico e a desmotivação dos trabalhadores, tornando o ambiente corporativo ainda mais tóxico.

O impacto nos funcionários pode ser constatado pelo relato em algumas entrevistas das reportagens que cobriram o caso:

Foi um dia que marcou negativamente a história da Caixa e abalou significativamente os empregados. Esperamos que a Caixa se empenhe, efetivamente, em coibir qualquer ato de assédio no banco e punir os assediadores conforme as leis e políticas da empresa", destacou, em nota, a associação de funcionários. Esse testemunho evidencia a gravidade dos episódios vividos e reforça o apelo por mudanças estruturais e culturais dentro da instituição (Pécora, 2024, n.p.).

Recebi um feedback de um superintendente. Ele disse que eu era vazia, que eu não tinha conteúdo. Isso ficou na minha cabeça (Fenae, 2022, n.p.).

Me adoeceram a ponto de quase me convencer que eu era realmente um profissional inútil (Fenae, 2022, n.p.).

Leymann (1990 *apud* Oliveira; Boabaid; Morais, 2021) ao estudar as quatro etapas do processo de assédio, destaca o conflito, a estigmação e a marginalização, com características como interesses conflitantes, relações inflexíveis, com táticas de humilhação. Um tratamento perverso que vai impactar a saúde psicológica da vítima.

Dezenas de mulheres e homens que, antes orgulhosos de exibir o crachá da Caixa, hoje amargam danos psicológicos, pessoais e profissionais por terem sido alvo da cultura de assédio implementada por Guimarães nos últimos três anos, destaca a reportagem de Sadi (2022).

O assédio moral constitui grave violação da dignidade humana, resultando em problemas físicos e mentais, destacam Barbosa e Bender (2019). Ao submeter os subordinados a situações repetitivas de estresse, humilhação ou constrangimento durante seu período de trabalho, essas ações impactam negativamente a autoestima da pessoa até que o indivíduo se sinta desacreditado e se isole dos demais (Mora, 2021).

Em 2022 o diretor de Controles Internos e Integridade da CEF cometeu suicídio, após relatar que estava sob forte estresse emocional e se sentindo decepcionado por não ter conseguido cumprir a missão do seu setor e ver colegas como vítimas da cultura de assédio que se instalou na instituição (Marques, 2024).

Esses acontecimentos reforçam a urgência de ações concretas para combater o impacto das condições de trabalho sobre a saúde mental dos empregados da Caixa e promover mudanças estruturais no ambiente organizacional (Fenae, 2022). A próxima seção aborda as

medidas adotadas pela Instituição, em função das apurações ocorridas e determinação da justiça.

4.4 As principais estratégias implementadas pela CEF para promoção de uma cultura organizacional segura e saudável

Uma das etapas do processo de assédio prevista por Leymann (1990 *apud* Oliveira; Boabaid; Moraes, 2021) é a intervenção, com investigação do ocorrido. Essa investigação, esclarece o autor, pode ter como consequência soluções positivas, ao adotar medidas para evitar sua repetição, punindo o assediador, ou soluções negativas, quando a vítima é vista como o problema a ser eliminado.

A Caixa Econômica Federal, no intuito de combater o aumento de casos de assédio, elaborou um material que reafirma o compromisso com o bem-estar físico e emocional de todos os empregados e colaboradores. A Instituição agora declara priorizar a criação de um ambiente profissional seguro e saudável, permanecendo vigilante a comportamentos que possam comprometer a integridade de seus profissionais. Os assédios sexual e moral são considerados violações graves dos direitos humanos e acarretam punições nas esferas administrativa, civil, trabalhista e, dependendo da gravidade, criminal (CEF, 2024).

O caso envolvendo denúncias de assédio moral e sexual aos funcionários da Caixa Econômica Federal destaca a relevância da necessidade de medidas efetivas que previnam abusos e protejam a saúde mental dos trabalhadores. A decisão judicial, que incluiu pagamento de indenização por dano moral coletivo, também determinou o cumprimento de outras obrigações, para evitar novos episódios, reforçando a seriedade com que tais atos devem ser tratados no ambiente corporativo (Santanna, 2023):

- a) implementar uma "Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral", que garantisse, entre outros, canais de denúncias seguros, com tempo recorde para resolução dos casos;
- b) divulgar no portal da transparência da empresa a quantidade de denúncias recebidas referentes a casos de assédio sexual, de assédio moral e discriminação
- c) realizar auditorias externas que identifique riscos e acompanhe, previna e enfrente práticas de assédio; e
- d) proibir qualquer retaliação ou coação contra quem denuncia ou testemunha casos de assédio na Caixa.

Sabe-se que o assédio moral é mais frequente em relações marcadas por subordinação e hierarquia, onde a desigualdade de poder entre o agressor e a vítima favorece a ocorrência de comportamentos inadequados. Essa dinâmica permite que o agressor utilize sua autoridade para promover ações como constrangimento, desqualificação, controle excessivo ou isolamento da vítima (Santos; Mansilia, 2024).

Nesse contexto, a Caixa adotou medidas para prevenir essas situações, incluindo critérios rigorosos na seleção de gestores, priorizando profissionais com perfil de liderança eficaz. Esses gestores recebem capacitação para atuar com clareza, empatia e transparência, assegurando que suas equipes estejam alinhadas aos valores e objetivos da organização (CEF, 2024).

Além disso, os líderes da Caixa Econômica Federal têm sido orientados a gerir pessoas com integridade e respeito, promovendo um ambiente de trabalho saudável e inclusivo. Para fortalecer ainda mais a equipe, esses gestores são incentivados a estimular o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, contribuindo para o crescimento profissional e a consolidação de uma cultura organizacional baseada em respeito e valorização humana (CEF, 2024).

Também foi elaborada a *Cartilha de orientação aos dirigentes, empregados e colaboradores da CAIXA*, sobre o enfrentamento do assédio moral e sexual na Instituição. Foi elaborada uma Cartilha de orientação aos dirigentes, empregados e colaboradores da CAIXA (CEF, 2024).

Fica evidente que a construção de ambientes de trabalho éticos e respeitosos exige esforços integrados, tanto na aplicação da legislação quanto na implementação de políticas organizacionais preventivas. A atuação de várias instâncias e órgãos de controle no caso estudado foi essencial para o desfecho positivo do caso, com demissões, indenizações e novas práticas na CEF. Nesse sentido, a legislação brasileira também tem avançado. Um exemplo é a obrigatoriedade da inclusão dos aspectos psicossociais nos Programas de Gerenciamento de Riscos das empresas (Brasil, 2024), como abordado no Referencial Teórico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este TCC teve como objetivo analisar como uma cultura organizacional baseada no assédio moral pode comprometer a saúde mental dos colaboradores. Para tanto, foi feita uma análise do caso de assédio moral ocorrido na Caixa Econômica Federal, durante a gestão de Pedro Guimarães.

Organizações com práticas e valores que promovem o respeito, a inclusão e o bem-estar contribuem para prevenir doenças mentais, enquanto ambientes laborais hostis, marcados por assédio moral, abusos de poder e condições precárias, comprometem a saúde física e emocional dos trabalhadores.

O assédio no ambiente de trabalho representa uma grave violação dos direitos dos trabalhadores, impactando profundamente sua saúde física, mental e emocional. Casos como o de Pedro Guimarães, ex-presidente da Caixa Econômica Federal, evidenciam como relações de poder abusivas podem criar ambientes tóxicos, marcados por constrangimento, humilhação e prejuízos à dignidade humana.

Estudos revelam que a cultura organizacional é essencial para o sucesso de uma organização, mas pode ser comprometida por lideranças abusivas. Lideranças responsáveis, que promovam um ambiente ético e respeitoso, juntamente com o fortalecimento de mecanismos de controle e valorização dos colaboradores são fundamentais para garantir uma cultura organizacional alinhada aos princípios institucionais e ao bem-estar dos funcionários.

No caso da Caixa Econômica Federal, uma instituição pública centenária e com um papel relevante no fomento de políticas públicas sociais, a gestão de Pedro Guimarães mostra o desafio que é a construção de um ambiente ético e respeitoso dentro de uma organização. A análise realizada na pesquisa documental mostra uma cultura baseada em práticas autoritárias, e desrespeitosas e o uso de comunicação violenta. O comportamento da liderança reforçou um ambiente de abuso de poder, perseguição, intimidação, exposição, permissão ao assédio e intransigência.

Constatou-se ainda que essa cultura tóxica e de retaliações promovida por Pedro Guimarães e sua equipe gerou nos colaboradores sofrimento psicológico, desconforto, sentimentos de incapacidade, desmotivação, medo, insegurança, constrangimento e humilhação. A saúde mental dos trabalhadores da Caixa Econômica Federal parece ter sido fortemente impactada por um ambiente de pressão, assédio e falta de medidas eficazes para proteção dos colaboradores. O adoecimento mental, agravado por práticas abusivas e pela

ausência de respostas institucionais ágeis, comprometeu não apenas o bem-estar dos empregados, mas também a eficiência e a credibilidade da organização. Antes orgulhosos de exibir o crachá da Caixa, os funcionários amargaram danos psicológicos, pessoais e profissionais por terem sido alvo de uma cultura de assédio sistemático.

Embora os registros abordem sobre o silêncio inicial em relação às denúncias e a demora nas punições e no julgamento, observou-se a importância da atuação de várias instituições e instâncias de controle, como o Ministério Público Federal, Ministério Público do Trabalho, Controladoria-Geral da União e a Corregedoria da Caixa Econômica Federal. Essa ação garantiu a responsabilização dos assediadores e o suporte aos colaboradores

A CEF tem adotado ferramentas que podem auxiliar na prevenção e no combate a casos de assédio e implementar políticas e práticas que ajudam a criar um ambiente profissional seguro, saudável e vigilante a comportamentos que comprometam a integridade dos colaboradores. Estes esforços representam um passo importante na construção de uma cultura organizacional baseada em respeito e valorização humana. No entanto, a real efetividade dessas ações dependerá do comprometimento da instituição em garantir sua aplicação rigorosa e contínua.

Para que essas iniciativas tenham impacto duradouro, é essencial fortalecer a fiscalização, oferecer suporte adequado às vítimas e assegurar a responsabilização dos agressores. Somente com uma cultura organizacional baseada na ética, no respeito e na transparência será possível promover um ambiente profissional saudável, no qual os colaboradores se sintam protegidos e valorizados e os líderes atuem com empatia, integridade e respeito.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, podem ser analisados casos de assédio moral na iniciativa privada, bem como realizados estudos que envolvam múltiplos casos.

REFERÊNCIAS

- ADP RESEARCH INSTITUTE. People at Work 2023: A global workforce view. **Adp Research Institute**. 2023. Disponível em: <https://www.adpresearch.com/assets/people-at-work-2023-a-global-workforce-view/>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- AGÊNCIA GOV. Ex-vice-presidente da Caixa é demitido por assédio moral e sexual.** 24 nov. 2024. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202411/cgu-aplica-penalidade-de-demissao-a-ex-dirigente-caixa-por-assedio-moral-e-sexual?> Acesso em: 16 jan. 2025.
- ARAÚJO, T. M.; PALMA, T. F.; ARAÚJO, N. D. C. Work-related Mental Health Surveillance in Brazil: characteristics, difficulties, and challenges. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 10, p. 3235-3246, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320172210.17552017>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- BAHIA. Secretaria da Saúde do Estado. Superintendência de Vigilância e Proteção da Saúde, Diretoria de Vigilância e Atenção à Saúde do Trabalhador. **Protocolo de atenção à saúde mental e trabalho.** Salvador: DIVAST, 2014.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho:** aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1943.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- _____. Secretaria da Previdência, Ministério da Fazenda. Adoecimento mental e trabalho: a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016. **1º Boletim quadrimestral sobre benefícios por incapacidade.** Brasília, DF: Secretaria da Previdência. 2017.
- _____. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 28 ago. 2024. Disponível em: URLfile:///C:/Users/ana12/Downloads/Portaria%20MTE%20n%C2%BA%201.419%20(NR-01%20GRO%20-%20nova%20reda%C3%A7%C3%A3o).pdf. Acesso em: 25 fev. 2024.
- BARBOSA, M. A. S.; BENDER, M. O reconhecimento jurídico das violências psicológicas nas relações de trabalho no Brasil. **Caderno CRH**, [online], v. 32, n. 86, p. 419-434, 2019.
- BATISTA, Ruy Martins dos Santos. Liderança e motivação: Uma breve reflexão acerca do desenvolvimento e do capital humano. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 5, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/527>. Acesso em: 25 nov. 2024.
- CARVALHO, Jéssica Faria; MARTINS, Érica Preto Tamaio; LÚCIO, Laureny; PAPANDRÉA, Pedro José. Qualidade de vida no trabalho e fatores Motivacionais dos

colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, nº 7, p. 21-31. 2013. Disponível em: <http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-> Acesso em: 25 set. 2024.

CEF. Caixa Econômica Federal. **Enfrentamento do assédio moral e sexual: cartilha de orientação aos dirigentes, empregados e colaboradores da CAIXA**. Brasília, DF: CAIXA, 2024.

_____. Caixa Econômica Federal. **Sobre a Caixa**. 2025. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/acesso-a-informacao/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 08 fev. 2025.

CGU. Controladoria-Geral da União. **CGU aplica penalidade de demissão a ex-dirigente Caixa por assédio moral e sexual**. 22 nov. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/11/cgu-aplica-penalidade-de-demissao-a-ex-dirigente-caixa-por-assedio-moral-e-sexual>? Acesso em: 20 nov. 2024.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: Os novos horizontes em Administração. 3. Ed. Barueri: Manole, 2014.

COSENZA, B. Qual é a Influência da Síndrome de Burnout no Trabalho? **Vittude**. 2021. Disponível em: <https://www.vittude.com/empresas/influencia-sindrome-de-burnout-no-trabalho>. Acesso em: 18 dez. 2024.

CRUZ, Roberto Moraes *et al.* COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 2, p. I-III, 2020.

DAHL, Jean. **Liderança Lean**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202335/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

DIAS, F. S.; ANGELICO, A. P. Síndrome de Burnout em trabalhadores do setor bancário: uma revisão da literatura. **Trends in Psychology**, [S.l.], v. 26, n. 1, p. 15-30, 2018. Disponível em: <https://www.trendpsych.org>. Acesso em: 10 nov. 2024.

DIAS, R. **Cultura organizacional**: Construção, consolidação e mudanças. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUARTE, R. F. **Os riscos psicossociais no trabalho e as políticas públicas de preservação da saúde mental do trabalhador**. 2018. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista Júlio De Mesquita Filho, Franca, 2018.

DUVAL, E. R.; JAVANBAKHT, A.; LIBERZON, I. Neural circuits in anxiety and stress disorders: a focused review. **Therapeutics and Clinical Risk Management**, [s.l.], v. 11, p. 115-126, 2015.

FENAE. Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa. No Dia Mundial da Saúde, a realidade dos empregados da Caixa é o adoecimento mental. **Fenae**, 07 abr. 2022. Disponível em:

<https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/no-dia-mundial-da-saude-a-realidade-dos-empregados-da-caixa-e-o-adoecimento-mental.htm>. Acesso em: 20 jan. 2025.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. **Cultura organizacional**. In: SIRQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FRANCO, T. *et al.* Novas relações de trabalho, exaustão mental do trabalhador e transtornos mentais no trabalho precário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 41(122), p. 18-31. 2016.

G1. Caixa conclui investigações sobre acusações ao ex-presidente do banco Pedro Guimarães de assédio sexual. **Jornal Nacional**. 25 out. 2022. Disponível em:
<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2022/10/25/caixa-conclui-investigacoes-sobre-acusacoes-ao-ex-presidente-do-banco-pedro-guimaraes-de-assedio-sexual.ghtml>. Acesso em: 25 out. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a ed. São Paulo: Métodos e técnicas de pesquisa social. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLEZEAU, B. Patricia. **La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes: fundamentos, valores, comunicación y liderazgo**. Telos, 2018.

GOMES, R. **Análise e interpretação de dados em pesquisa qualitativa**. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Revista e atualizada. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GOMEZ, Carlos Minayo; VASCONCELLOS, Luiz Carlos Fadel de; MACHADO, Jorge Mesquita Huet. Saúde do trabalhador: aspectos históricos, avanços e desafios no Sistema Único de Saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, p. 1963-1970, 2018.

GUARESCHI, P. A. **Psicologia social contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GUIMARÃES, A. M. V.; NETO, A. C. S.; VILAR, A. T. S.; ALMEIDA, B. G. C.; ALBUQUERQUE, C. M. F.; FERMOSELI, A. F. O. Transtornos de ansiedade: um estudo de prevalência sobre as fobias específicas e a importância da ajuda psicológica. **Semina: Ciências Biológicas e da Saúde**, Londrina, v. 3, n. 1, p. 115-128, 2015.

GUIMARÃES, Liliana Adolpho Magalhães; RIMOLI Adriana Odalia. ‘Mobbing’ (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, v. 22, n.2, p. 183-192, mai./ago. 2020.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em perspectiva**, v. 17, p. 102-108, 2003.

HUTZ, C. S. *et al.* **Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho**. Porto Alegre: Grupo A, 2020. 276 p.

KESTENBERG, K. V. **Síndrome de Burnout**: O que é, os Sintomas e o Tratamento, 2018. Disponível em: <https://blog.psicologaviaviva.com.br/sindrome-de-burnout/>. Acesso em: 01 out. 2024.

LEITE, Luciano S. Saúde mental no trabalho e atitude empreendedora . Rio de Janeiro: **Expressa**, 2020. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786558110491/>. Acesso em: 26 nov. 2024.

MALACHIAS, M. R. P. *et al.* A relação entre a precarização do trabalho e a saúde mental dos trabalhadores: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Saúde Mental**, 42(2), p. 112-121, 2019.

MARQUES, Hugo. Viúva de ex-diretor da Caixa pede 40 milhões de indenização ao banco. Veja. 28 abr. 2024. Disponível em:
<https://veja.abril.com.br/brasil/viuva-de-ex-diretor-da-caixa-pede-40-milhoes-de-indenizacao-ao-banco/>. Acesso em: 25 mar. 2025.

MÁXIMO, Wellton. Caixa pagará R\$10 milhões por casos de assédio de ex-presidente. **Agência Brasil**. 27 abr. 2023. Disponível em:
https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2023-04/caixa-pagara-r-10-milhoes-por-casos-de-assedio-de-ex-presidente?utm_source=. Acesso em: 10 nov 2024

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MONTEIRO, Antonio L.; BERTAGNI, Roberto Fleury de Souza . **Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais**. 12ª Edição 2024. 12. ed. Rio de Janeiro: SRV, 2024.

MORETTI, Carlos Eduardo. **Simplesmente Lean**: Desenvolvendo a cultura organizacional Lean em seu negócio. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2024. Disponível em:
[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550820989 /](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550820989/). Acesso em: 09 nov. 2024.

MOTA FILHO, Carlos Alberto. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Paracatu: Centro Universitário Atenas, 2021.

OBCC. Observatório Brasileiro de Comunicação e Crise. **Ex-presidente da Caixa se torna réu por assédio a funcionárias**. 2025. Disponível em:
<https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/ex-presidente-da-caixa-se-torna-reu-por-assedio-a-funcionarias?>. Acesso em: 6 jan. 2025.

OLIVEIRA, Fernanda Souza de; BOABAID, Jesuino Silva; MORAIS, Uérlei Magalhães de. Assédio moral: um olhar para saúde mental do trabalhador. **Revista Semana Acadêmica**, [S. l.], 2021. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

OLIVEIRA, P. R. A. d.; PORTELA, M. C.; CORRÊA FILHO, H. R.; SOUZA, W. R. d. Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP): risco das sete atividades econômicas e condições incapacitantes mais frequentes, Brasil, 2000-2016. **Cadernos de Saúde Pública**,

Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, e00191119, 2021. DOI: 10.1590/0102-311x00191119. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00191119>. Acesso em: 10 nov. 2024.

OMS. Organização Mundial da Saúde. Organização Pan-Americana de Saúde. **Saúde Mental no trabalho**, 2022. Disponível em:
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>. Acesso em: 06 jun. 2024.

_____. Organização Mundial da Saúde. **Depressão**. Genebra: OMS, 2023. Disponível em: <<https://www.who.int/health-topics/depression>>. Acesso em: 7 jan. 2025.

PAZ, Maria G. T. *et al.* Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, 2020.

PÉCORA, Giovanna. Assédio na Caixa: 2 anos após caso, associação exige medidas práticas. Carta foi encaminhada à instituição com medidas concretas para combater o assédio na empresa. **Metrópoles**, 28 jun. 2024. Disponível em:
<https://www.metropoles.com>].(https://www.metropoles.com). Acesso em: 19 jan. 2025.

PEREZ, Francisco C.; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**, 2^a edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009965/>. Acesso em: 09 nov. 2024.

PIPO SAÚDE. **Saúde corporativa para empresas**. 2022. Disponível em:
<https://www.piposaude.com.br/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PONTE, Maria Rebecca Mesquita. **A influência da cultura organizacional na prática dos valores de uma organização do ramo de eletroportáteis**. 2022.

PONTES, Felipe. Ex-presidente da Caixa vira réu por assédio a funcionárias do banco. **Agência Brasil**. 31 mar. 2023. Disponível em:
[https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2023-03/ex-presidente-da-caixa-vira-reu-por-a-ssedio-funcionarias-do-banco?utm_source](https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2023-03/ex-presidente-da-caixa-vira-reu-por-assedio-funcionarias-do-banco?utm_source). Acesso em: 31 ago. 2024.

ROCHA, Raoni; VITÓRIO, Mário Ângelo. Assédio moral institucional: o caso dos servidores administrativos do Ministério do Trabalho e Previdência. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, 2024.

RIBEIRO, Beatriz Paschoal *et al.* **Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Desenvolvimento Organizacional**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração), Etec Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira, São Paulo, 2023. Disponível em:
https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/15741/1/GESTAO_ESTRATEGICA_RH-ADM-2023.pdf. Acesso em: 27 nov. 2024.

SADI, Andréia. Escândalo da Caixa: como Guimarães transformou assédio em modelo de gestão, o 'dossiê KGB' e os bastidores do esquema. **G1**, 03 jul. 2022. Disponível em:
<https://g1.globo.com/politica/blog/andreia-sadi/post/2022/07/03/escandalo-da-caixa-como-gui>

maraes-transformou-assedio-em-modelo-de-gestao-o-dossie-kgb-e-os-bastidores-do-esquema. ghtml. Acesso em: 26 dez. 2024.

SANT'ANA, Jéssica. Caixa terá que pagar R\$ 10 milhões por práticas de assédio sexual e moral dentro do banco. **G1**, Brasília, 27 abr. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/04/27/caixa-tera-que-pagar-r-10-milhoes-por-praticas-de-assedio-sexual-e-moral-dentro-do-banco.ghtml>. Acesso em: 26 dez. 2024.

SANTANA, L. L.; SARQUIS, L. M. M.; BREY, C.; MIRANDA, F. M. A.; FELLI, V. E. A. Absenteeism due to mental disorders in health professionals at a hospital in southern Brazil. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 37, n. 1, 2016.

SANTOS, A. L. dos; MANSILIA, J. G. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho e as Responsabilidades do Empregador. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 4, n. 9, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/5843>. Acesso em: 25 jan. 2025.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: **Atlas**, 2022.

SILVA, M. C.; OLIVEIRA FILHO, E. W. de . Assédio moral no âmbito do poder Judiciário Federal do Estado do Tocantins. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasil, São Paulo, v. 7, n. 15, p. e151451, 2024. DOI: 10.55892/jrg.v7i15.1451. Disponível em: <http://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/1451>. Acesso em: 11 jan. 2025.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS. **Após denúncias de assédio sexual, Pedro Guimarães pede demissão da Caixa**. 29 jun. 2022. Disponível em: https://spbancarios.com.br/06/2022/pedro-guimaraes-pede-demiss%C3%A3o-apos-denuncias-assedio-sexual-caixa-economica-federal?utm_source. Acesso em: 09 jul. 2024

_____. **Caixa Federal condenada por episódio das flexões, envolvendo Pedro Guimarães**. 31 mar. 2023. Disponível em: https://spbancarios.com.br/03/2023/caixa-federal-condenada-flexoes-pedro-guimaraes?utm_source. Acesso em: 04 jul. 2024

TRE. Tribunal Regional Eleitoral. **Assédio moral no trabalho**. 2023. Disponível em: <https://www.tre-rr.jus.br/institucional/assedio-e-discriminacao-no-trabalho/assedio-moral-no-trabalho>. Acesso em: 12 jan. 2025.

WHO. World Health Organization. **World mental health report: transforming mental health for all**. Geneva: World Health Organization, 2022. Disponível em: <<https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/world-mental-health-report>>. Acesso em: 10 set. 2024

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam**. Uniplac, 2018.

SOUZA, D. de et al. *Assédio moral nas organizações: uma análise do impacto sobre a saúde mental dos trabalhadores*. Revista Brasileira de Psicologia Organizacional, v. 12, n. 2, p. 45–60, 2020.

BERNARDO, M. H.; OLIVEIRA, R. A.; NASCIMENTO, T. F. *Relações de poder e sofrimento psíquico no ambiente de trabalho*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 19, n. 1, p. 31–47, 2016.

SELIGMANN-SILVA, E. *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.