

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AKIRA THALIA MARIA RODRIGUES DA SILVA
CAMILA MERCÊS DA SILVA
JOÃO VINÍCIUS FERREIRA DO NASCIMENTO

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

RECIFE
2025

AKIRA THALIA MARIA RODRIGUES DA SILVA
CAMILA MERCÊS DA SILVA
JOÃO VINÍCIUS FERREIRA DO NASCIMENTO

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE
2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S586a Silva, Akira Thalia Maria Rodrigues da.
Assédio moral no ambiente de trabalho / Akira Thalia Maria
Rodrigues da Silva, Camila Mercês da Silva, João Vinícius Ferreira
do Nascimento. - Recife: Edição do autor, 2025.
31 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.
Inclui Bibliografia.

1. Assédio moral. 2. Relações de trabalho. 3. Saúde mental. I.
Silva, Camila Mercês da. II. Nascimento, João Vinícius Ferreira do.
III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

AKIRA THALIA MARIA RODRIGUES DA SILVA
CAMILA MERCÊS DA SILVA
JOÃO VINÍCIUS FERREIRA DO NASCIMENTO

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof.^a Ma. Andrezza Paula Silva Lima
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. ^a Ma. Sylvia Karla Gomes Barbosa
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ de 2025.

NOTA: _____

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo compreender, de forma sensível e crítica, o assédio moral no ambiente de trabalho, uma forma de violência silenciosa, mas recorrente, que afeta a dignidade, a saúde e a motivação de inúmeros profissionais. A pesquisa foi construída com base em uma abordagem quali-quantitativa, de natureza exploratória e bibliográfica, utilizando 27 artigos científicos publicados entre 2018 e 2024, abordando diferentes realidades: desde o setor público ao privado, do meio acadêmico ao bancário. Ao longo do estudo, foram analisadas diferentes formas de assédio, como o vertical descendente (quando parte de superiores), o horizontal (entre colegas), o ascendente (de subordinados para superiores) e o coletivo. Além disso, evidenciou-se que determinados grupos, como mulheres, jovens, pessoas LGBTQIAPN+, negras e com deficiência, estão mais vulneráveis a esse tipo de violência. As consequências são profundas: afetam diretamente a saúde física e mental, prejudicam a produtividade e deterioram o clima organizacional. Embora avanços legais, como a Lei nº 14.457/2022, sinalizem esforços para prevenção e enfrentamento, ainda há um longo caminho a ser percorrido. Falta preparo institucional, canais eficazes de denúncia e, principalmente, uma cultura organizacional pautada no respeito e na empatia. Conclui-se que o combate ao assédio moral precisa ir além das normas: é preciso promover uma transformação nas relações de trabalho, com ações éticas, acolhedoras e verdadeiramente humanas.

Palavras-chave: Assédio moral. Relações de trabalho. Saúde mental.

ABSTRACT

This Undergraduate Thesis aims to critically and sensitively understand moral harassment in the workplace, a silent yet recurring form of violence that undermines the dignity, health, and motivation of countless professionals. The research was developed through a qualitative-quantitative, exploratory, and bibliographic approach, based on the analysis of 27 scientific articles published between 2018 and 2024, encompassing various contexts, from the public to the private sector, and from academia to the banking industry. Throughout the study, different forms of harassment were examined, including downward vertical (by superiors), horizontal (between peers), upward vertical (from subordinates toward superiors), and collective harassment. It was also observed that certain social groups such as women, young professionals, LGBTQIAPN+ individuals, Black people, and people with disabilities are more vulnerable to this type of violence. The consequences are profound: they directly impact physical and mental health, harm productivity, and deteriorate the organizational climate. Although legal advances such as Law No. 14.457/2022 represent efforts toward prevention and accountability, there is still a long way to go. There remains a lack of institutional preparedness, effective reporting channels, and, above all, an organizational culture grounded in respect and empathy. It is concluded that addressing moral harassment requires more than legal compliance it calls for a genuine transformation in workplace relations through ethical, welcoming, and truly human-centered actions.

Keywords: Moral harassment. Workplace relations. Mental health.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	O QUE É ASSÉDIO MORAL?.....	9
2.2	TIPOS DE ASSÉDIO MORAL	10
2.3	SUBTIPOS E EXEMPLOS DE ASSÉDIO MORAL NA PRÁTICA	13
3	METODOLOGIA	15
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
4.1	RESULTADOS	17
4.2	DISCUSSÃO	18
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

Mesmo no século XXI, o conhecimento da população sobre o assédio moral no trabalho (AMT) ainda é limitado para muitos. A percepção de ser vítima dessa conduta é frequentemente tão distante da realidade que, muitas vezes, sequer é considerada (1). O trabalhador tende a associar o termo "assédio" exclusivamente à agressão física ou sexual (1). No entanto, o colaborador que enfrenta exigências de ritmos de trabalho exaustivos, muitas vezes desproporcionais ou fora da realidade, e é exposto a situações de ridicularização, humilhação e constrangimento, está, na verdade, sendo vítima de agressão psicológica e mental. Quando essas atitudes ocorrem de forma reiterada, elas se configuram como assédio moral (1).

O estudo sobre essa temática é cada vez mais necessário, uma vez que a informação acerca do assédio moral ainda é incipiente (2). Muitas vezes, acredita-se equivocadamente que o assédio se limita à importunação sexual ou à agressão física; contudo, na maioria dos casos, o assédio moral ocorre de forma psicológica (2).

O assédio moral no trabalho (AMT) é um tema amplamente debatido na atualidade e é abordado de diversas maneiras. Martiningo Filho et al. (3) apontam que gestores e colaboradores podem ter percepções diferentes sobre o assunto; no entanto, ainda são necessárias medidas preventivas nas organizações, utilizando a gestão de pessoas como ferramenta de combate. Soares et al. (4), por sua vez, discute essa questão com base na visão de Einarsen et al. (5), destacando que o assédio não precisa ocorrer com frequência para ser classificado como tal.

Um exemplo citado é o boato sobre um colaborador, que pode destruir toda a sua imagem profissional, ou ainda a exclusão física, quando um funcionário é isolado, evidenciando que o assédio moral pode ocorrer entre colegas de trabalho (4). Dessa forma, apesar das diferentes abordagens sobre o tema, o assédio moral no ambiente de trabalho ainda persiste no cotidiano das organizações, exigindo uma atenção contínua (4).

Este estudo tem como objetivo conscientizar os leitores de que o assédio moral não é uma realidade distante, como muitos acreditam. Existe uma percepção equivocada de que situações como essas fazem parte da rotina profissional. No entanto, o AMT ocorre diariamente, e espera-se que, por meio deste trabalho, o

conhecimento sobre o tema seja disseminado, para que os trabalhadores não mais se submetam a tais condições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE É ASSÉDIO MORAL?

O assédio moral é um tipo de violência que ocorre há muitos anos na história do mundo; entretanto, esse termo é especificamente utilizado na língua portuguesa na atualidade, possuindo variações e interpretações diferentes ao redor do mundo (6). De maneira geral, o assédio moral trata-se de uma agressão verbal e psicológica que pode ocorrer de diferentes formas e abordagens, o que amplia as maneiras de se praticar ou sofrer tal violência. No entanto, é mais frequentemente observado no ambiente de trabalho (8).

O assédio moral no trabalho pode apresentar contextos variados — sociais, históricos, entre outros — e, dependendo do local em que ocorre, essas características podem se modificar. Jacoby et al. (7) realizaram uma pesquisa aprofundada com duas vítimas de assédio moral no trabalho e, ao analisar os relatos, observaram que as consequências psicológicas e físicas eram graves. Contudo, o que mais os surpreendeu foi o fato de que as vítimas não eram pessoas emocionalmente frágeis; pelo contrário, tratavam-se de indivíduos determinados e competentes, o que revelou que não existe um perfil específico de pessoa suscetível ao assédio moral.

O assédio moral no ambiente de trabalho é um fenômeno complexo, com múltiplas nuances. Pode ocorrer devido a fatores como etnia, classe social e gênero, e pode se manifestar tanto de forma presencial quanto virtual (8). No entanto, independentemente da forma como se manifesta, o assédio moral envolve violência psicológica reiterada, que expõe a vítima a situações de humilhação e constrangimento (8). É dever do empregador adotar, em sua política interna, medidas protetivas e preventivas, a fim de garantir um ambiente de trabalho saudável e seguro para seus colaboradores (8).

No contexto jurídico, a Lei nº 14.457, de 2022 no capítulo 7, estabelece medidas para prevenir e combater tanto o assédio moral quanto o assédio sexual no ambiente de trabalho (9).

Art. 23. Para a promoção de um ambiente laboral sadio, seguro e que favoreça a inserção e a manutenção de mulheres no mercado de trabalho, as empresas com Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (Cipa) deverão adotar as seguintes medidas, além de outras que entenderem necessárias, com vistas à prevenção e ao combate ao assédio sexual e às demais formas de violência no âmbito do trabalho:

I - inclusão de regras de conduta a respeito do assédio sexual e de outras formas de violência nas normas internas da empresa, com ampla divulgação do seu conteúdo aos empregados e às empregadas;

II - fixação de procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias, para apuração dos fatos e, quando for o caso, para aplicação de sanções administrativas aos responsáveis diretos e indiretos pelos atos de assédio sexual e de violência, garantido o anonimato da pessoa denunciante, sem prejuízo dos procedimentos jurídicos cabíveis;

III - inclusão de temas referentes à prevenção e ao combate ao assédio sexual e a outras formas de violência nas atividades e nas práticas da Cipa; e

IV - realização, no mínimo a cada 12 (doze) meses, de ações de capacitação, de orientação e de sensibilização dos empregados e das empregadas de todos os níveis hierárquicos da empresa sobre temas relacionados à violência, ao assédio, à igualdade e à diversidade no âmbito do trabalho, em formatos acessíveis, apropriados e que apresentem máxima efetividade de tais ações.

§ 1º O recebimento de denúncias a que se refere o inciso II do caput deste artigo não substitui o procedimento penal correspondente, caso a conduta denunciada pela vítima se encaixe na tipificação de assédio sexual contida no art. 216-A do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), ou em outros crimes de violência tipificados na legislação brasileira.

§ 2º O prazo para adoção das medidas previstas nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo é de 180 (cento e oitenta) dias após a entrada em vigor desta Lei.

Além de compreender o que é o assédio moral, é essencial conhecer seus diferentes tipos, considerando que sua ocorrência pode variar conforme o ambiente. Ao entender essas variações, torna-se mais fácil identificar a melhor forma de abordagem e solução.

2.2 TIPOS DE ASSÉDIO MORAL

O assédio moral pode se manifestar de duas formas principais: interpessoal e organizacional. De acordo com Soboll et al. (10), quando se trata do assédio moral interpessoal, está-se diante de ações com a intenção clara de prejudicar ou denegrir a vítima. Esses ataques, muitas vezes sutis, incluem ameaças, agressões verbais e outras atitudes que ocorrem de maneira dissimulada, nem sempre evidentes (20). Frequentemente, esse tipo de assédio é direcionado a indivíduos ou pequenos grupos, com o objetivo de humilhar, isolar ou prejudicar psicologicamente a vítima

(22). O assediador pode ser um superior hierárquico, colega de trabalho ou até subordinado (21).

Por outro lado, Ramos (11) afirma que o assédio moral organizacional é frequentemente utilizado como uma estratégia de gestão, cada vez mais comum nas empresas contemporâneas. Trata-se de práticas gerenciais destinadas a maximizar a produtividade e a lucratividade, mas que, muitas vezes, geram sérios impactos negativos na saúde mental dos trabalhadores.

Essa forma de assédio tem se intensificado, principalmente à medida que o mercado de trabalho se torna mais competitivo e as empresas impõem metas impossíveis, treinamentos humilhantes e/ou de má qualidade, além de punições como formas de controle tendo como foco aumentar os lucros e reduzir custos, muitas vezes à custa da saúde mental do trabalhador (10). Dentro do contexto organizacional, o assédio moral pode ser mais explícito, com o objetivo de responsabilizar a vítima por falhas no processo produtivo, sem que necessariamente haja a intenção de prejudicar diretamente as condições de trabalho (23).

De acordo com Hirigoyen (12), os assediadores podem ter diferentes intenções, como destruir a imagem da vítima, minar processos organizacionais, alterar a dinâmica do trabalho ou prejudicar relações profissionais. O assediador busca isolar a vítima socialmente para impedir possíveis reações e enfraquecer tentativas de comunicação, tornando-a vulnerável a novas agressões. Mello (13) argumenta que as empresas que promovem o assédio moral organizacional geralmente utilizam sobrecarga de trabalho e manipulação de salários para enfraquecer os laços de solidariedade entre os colegas, resultando em uma dinâmica onde os funcionários são forçados a competir uns contra os outros, prejudicando a colaboração no ambiente de trabalho.

O assédio moral pode ser classificado em quatro tipos: vertical descendente, horizontal, vertical ascendente e coletivo. Cada um desses tipos é caracterizado pela posição hierárquica dos envolvidos e pelos diferentes agentes que praticam o assédio, como colegas de trabalho, superiores ou subordinados (14).

O assédio vertical descendente é o mais comum nas organizações, onde o assediador é um superior hierárquico ou alguém com autoridade sobre a vítima. Esse tipo de assédio ocorre quando o trabalhador, por necessidade de seu salário, acaba aceitando abusos e ameaças (16). Guedes (15) aponta que, muitas vezes, o superior não pratica diretamente o assédio, mas cria um ambiente de cumplicidade

entre subordinados, tornando o processo mais difícil de identificar, misturando o assédio vertical com o horizontal. O agressor, nesse contexto, muitas vezes se vê como uma figura de poder, seja por sua posição hierárquica ou por sua personalidade narcisista, buscando humilhar e intimidar a vítima. O assédio pode começar com atitudes como a cobrança excessiva de resultados ou a ameaça de perda do emprego, especialmente quando o trabalhador se ausenta por motivos de saúde (14).

Em contraste, o assédio vertical ascendente ocorre quando subordinados assediam um superior hierárquico. Embora esse tipo de assédio seja menos discutido, ele também é um fenômeno relevante. Hirigoyen (12) observa que os subordinados podem desafiar a autoridade do superior, gerando um ambiente hostil, especialmente se o líder não conseguir manter o controle sobre sua equipe. O assédio moral horizontal acontece entre colegas de trabalho na mesma hierarquia. Esse tipo de assédio ocorre quando os colegas não conseguem lidar com as diferenças, especialmente em casos onde há destaque na profissão ou no cargo ocupado.

O assédio moral horizontal geralmente surge devido à disputa entre os indivíduos, gerando uma competitividade excessiva pela atenção do superior. O agressor, nesse caso, se coloca como o "melhor" funcionário, o que desencadeia atitudes negativas em relação aos colegas (24). No entanto, apesar de ser menos frequente que o assédio vertical descendente, o assédio horizontal também pode causar danos significativos ao ambiente de trabalho e à saúde mental dos envolvidos (25).

De acordo com Hirigoyen (12), em *Assédio Moral: A Violência Perversa no cotidiano* (2002), o assédio moral coletivo ocorre quando um superior hierárquico cria um ambiente de hostilidade e exclusão dentro da equipe, afetando um grupo de trabalhadores de forma sistemática e deliberada. Um exemplo dessa prática pode ser observado em empresas onde gestores dividem a equipe entre "favoritos" e "não favoritos", elogiando constantemente um grupo de colaboradores enquanto desqualificam e ignoram o outro. O gestor pode publicamente criticar o desempenho do grupo excluído, fazer comentários depreciativos diante de outros funcionários e estimular um clima de competição e desconfiança entre os membros da equipe. Como resultado, os trabalhadores marginalizados passam a sentir-se

desvalorizados, isolados e estigmatizados, o que pode impactar negativamente sua autoestima e saúde mental (12).

Dessa forma, ao conhecer e compreender o que é o AMT e as formas como pode ocorrer, torna-se necessário observar seus subtipos, acompanhados de exemplos, para melhor visualizar como esse ato ilícito se manifesta na prática.

2.3 SUBTIPOS E EXEMPLOS DE ASSÉDIO MORAL NA PRÁTICA

No assédio moral vertical descendente é o tipo mais comum de assédio moral no ambiente de trabalho, ocorrendo quando um superior hierárquico assedia um subordinado. O assediador, que pode ser um chefe ou alguém com maior autoridade na organização, utiliza sua posição para intimidar, humilhar ou prejudicar emocionalmente o trabalhador (15). Por exemplo, imagine um gerente que, de forma recorrente, expõe um de seus subordinados a críticas agressivas e injustificadas na frente de outros funcionários. Ele pode zombar do desempenho do trabalhador, fazer ameaças veladas de demissão e deixar claro que, caso as metas não sejam cumpridas, o emprego estará em risco. Em alguns casos, esse tipo de assédio começa após o funcionário apresentar um atestado médico, tornando-o ainda mais vulnerável à pressão psicológica do superior. Esse assédio pode ser difícil de identificar, pois o superior hierárquico nem sempre age de maneira explícita, mas cria um ambiente de medo e submissão entre os funcionários (15).

O assédio moral vertical ascendente, embora menos discutido, ocorre quando subordinados assediam um superior hierárquico. Esse tipo de assédio pode ser desafiador, pois, em geral, espera-se que os próprios superiores consigam defender sua posição. No entanto, nem sempre isso acontece (12). Por exemplo, pode-se citar a situação de um líder de equipe que, ao tentar implementar mudanças, enfrenta resistência e hostilidade por parte dos membros da equipe, que passam a questionar suas decisões e a desrespeitar suas ordens abertamente. Em vez de ser apoiado, o líder acaba desconsiderado, desmoralizado e, muitas vezes, colocado em uma posição desconfortável por aqueles que buscam enfraquecer sua autoridade com o objetivo de substituí-lo. Esse tipo de assédio pode ocorrer tanto quando o líder adota posturas autoritárias quanto quando, devido a insegurança ou falta de experiência, não consegue manter o controle sobre seus subordinados (12).

O assédio moral horizontal ocorre entre colegas de trabalho que ocupam o mesmo nível hierárquico e que, por diferentes razões, passam a se hostilizar mutuamente. Esse tipo de assédio pode ser motivado por ciúmes, disputas por reconhecimento ou até mesmo conflitos pessoais (14). Por exemplo, imagine dois funcionários concorrendo à mesma promoção. Um deles, de forma deliberada, começa a espalhar boatos sobre o outro, questionando sua competência e habilidades diante dos demais colegas. Com o aumento da rivalidade, um deles pode passar a sabotar o outro, omitindo informações importantes, ignorando sugestões ou até mesmo desacreditando o colega durante reuniões. Embora menos evidente que o assédio moral vertical descendente, esse tipo de conduta pode gerar um ambiente de desconfiança e rivalidade, comprometendo o bem-estar e a saúde mental dos envolvidos (14).

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são importantes para verificar a veracidade da pesquisa e sua replicabilidade. Dentre os métodos, para a pesquisa bibliográfica, tem-se os procedimentos de abordagem, de objetivos e técnicos.

Enquanto procedimento técnico, a pesquisa é bibliográfica. Segundo Lima e Mioto (17) é uma pesquisa que tem como base a análise e revisão de artigos acadêmicos, revistas científicas entre outros, tendo como objetivo o melhor entendimento e para novas perspectivas do tema.

Enquanto abordagem é quali-quantitativa. Combinando uma análise quantitativa para obter dados numéricos sobre algo e em seguida uma análise qualitativa para entender motivos ou contextos (18).

Enquanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória. Tendo como objetivo fazer uma análise sobre o tema, facilitando assim a compreensão e dando um rumo à pesquisa (17).

A base de dados escolhida foi a Scientific Periodicals Electronic Library (Spell). É uma base de artigos científicos gratuitos, mais especificamente das áreas de administração, contabilidade e turismo.

Desta maneira, foi utilizado o Spell como base de pesquisa, aplicando a palavra chave “assédio moral”, foi utilizado o critério de tempestividade de março de 2018 a março de 2025 e idioma português. Com todos esses filtros utilizados, encontrou-se 27 artigos científicos.

Ao todo, foram encontrados 73 artigos científicos, localizados entre as páginas 01 e 04. A Figura 1 ilustra todo o processo realizado.

Figura 1 - Processo metodológico para encontrar os artigos.



Essa figura foi elaborada a partir da busca por um modelo de fluxograma que proporcionasse a melhor visualização do processo de filtragem dos artigos a serem estudados. Inicialmente, foi aplicada a estratégia de busca por meio do site SPELL e em seguida, foram utilizados filtros de tempestividade (para delimitação temporal) e idioma (selecionando artigos em português). Ao final do processo, obteve-se um total de 27 artigos para o estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 RESULTADOS

Observando os critérios expostos na metodologia, o Quadro 1 apresenta os resultados da pesquisa.

Tabela 1 – Resultado da pesquisa frente a análise executada na metodologia

ANO	AUTOR	TÍTULO DO TRABALHO	TIPO DO TRABALHO
2018	Silva, Castro e Dos-Santos	Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho	Pesquisa de campo
2018	Nunes, Tolfo e Espinosa	Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência	Pesquisa de campo
2018	Santini, Tosta e Nunes	Assédio moral no trabalho: as situações hostis vivenciadas por homossexuais no oeste catarinense	Pesquisa de campo
2018	Nogueira, Carvalho e Nunes	A negociação coletiva e assédio moral no Brasil: Alguma luz no fim do túnel	Pesquisa documental
2019	Calvoso e Silva	Moral do assédio e assédio moral no trabalho em empresas familiares: das violências às possibilidades em saúde do trabalhador	Pesquisa bibliográfica
2019	El-Aouar, Gallo, Castro e Silva	Interpretações do olhar sindical sobre o assédio moral	Estudo de caso
2019	Valadão e Heinzmann	Assédio moral: análise do tema por meio de uma bibliometria	Pesquisa documental
2019	Oleto, Palhares e Paiva	Assédio moral no ambiente de trabalho: Um estudo sobre jovens trabalhadores brasileiros	Pesquisa de campo
2020	Kirchmair, Ferreira e Monteiro	Assédio moral no trabalho em bancos: lacunas e possibilidades da gestão de pessoas	Pesquisa documental e de campo
2020	Silva, Schlindwein, Matos e Framil	Assédio moral na docência de enfermagem	Pesquisa bibliográfica
2020	Patriota, Silva, El-Aouar e Castro	O lado obscuro da eficiência: impactos afetivos decorrentes do assédio moral em bancos	Estudo de caso
2020	Emmendoerfer e Hanai	Gestão da saúde no setor público: O papel do profissional de administração no contexto do assédio moral	Pesquisa documental e bibliográfica
2020	Nunes	Vivências de assédio moral na pós-graduação: relatos de docentes e discentes	Pesquisa de campo
2020	Bretas, Caproni, Moura-Paula	Assédio moral sutil em uma organização pública do poder legislativo	Pesquisa de campo
2021	Cunha, Vieira e Oliveira	Assédio moral no trabalho: uma análise das causas e consequências do fenômeno de acordo com artigos indexados na base CAPES e no site ABET entre 2009 e 2019	Pesquisa bibliográfica
2021	Moura, Camfield e	Assédio moral e sexual no trabalho: Análise e concepção dos acadêmicos sobre a violência	Estudo de caso

	Pizzol		
2021	Costa, Silva, Battistella e Lock	Produção em administração sobre assédio moral no Brasil: comparação com os hot topics internacionais	Pesquisa bibliométrica
2021	Ferreira e Zille	Assédio moral nas relações de trabalho: o caso de uma docente de uma instituição de ensino superior privada	Estudo de caso
2021	Oliveira, Lopes, Gai, Almeida, Rosa e Lima	Assédio moral no trabalho e as estratégias de enfrentamento na opinião de servidores técnico-administrativos federais	Levantamento
2022	Nunes	Assédio moral na pós-graduação: Práticas e elementos culturais propiciadores	Estudo de caso
2022	Miranda, Morais e Melo	A violência psicológica e dissimulada no trabalho: estudo sobre o assédio moral nas carreiras públicas brasileiras.	Pesquisa bibliográfica
2022	Santos, Santos e Santos	Hostilidade no ambiente de trabalho, assédio moral e sexual contra mulheres: Um estudo qualitativo.	Estudo de caso
2023	Santos, Marzall e Domingues	Análise das políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho: um estudo de caso em uma organização do Oeste Gaúcho	Estudo de caso
2023	Romero, Paraguassu, Rodrigues e Araújo.	Assédio moral na administração pública: A proposta de um canal de acolhimento e denúncia em uma organização pública do poder judiciário	Pesquisa bibliográfica e documental
2023	Silva e Barbosa	Os custos do assédio moral e sexual para as carreiras corporativas de mulheres	Pesquisa de campo

Frente aos resultados observou-se que a maioria dos resultados estão na perspectiva de estudo de caso.

4.2 DISCUSSÃO

A tabela 1 apresenta como o assédio moral no trabalho (AMT) não é uma situação exclusiva a um determinado local ou grupo de pessoas, é um tipo de comportamento que abrange o mundo inteiro, desde o setor público ao privado, estendendo-se até a zona rural.

Na introdução deste trabalho, foi possível verificar-se que muitos trabalhadores acreditam que o AMT é algo distante de suas realidades, o que os fazem não desconfiarem que podem estar sendo vítimas. Entretanto, no decorrer dos anos, vários artigos foram publicados com objetivos de propagar a conscientização acerca do assunto.

Neste projeto, os artigos utilizados para trazer a veracidade das informações vem de 2018 até 2024, buscando mostrar que esta temática ainda é algo recorrente em debates, estudos de caso, dentre outros. No decorrer das análises aprofundadas, será possível verificar a importância de conseguir identificar e

combater este tipo de violência nas organizações, visando um local seguro e mais saudável para todos os envolvidos.

Apesar do AMT não ser algo novo, as informações sob ele costumam divergir entre pontos de vista, fazendo com que se tornasse algo vago no decorrer da história, e infelizmente, abrindo vieses, brechas, para que o assunto não receba a devida atenção que merece (26).

Pela escassez de informações concretas, onde, um senso comum definisse um padrão, fez com que os sindicatos – entidade responsável pela defesa dos trabalhadores – não possuísem medidas mais assertivas, que visassem uma solução definitiva para o problema, causando com isso, uma crescente de casos não resolvidos, fazendo-se essencial a criação de políticas organizacionais preventivas e combativas ao assédio moral no trabalho (26).

A ausência de definições claras e precisas sobre o AMT, fazendo com que os colaboradores, por vezes, nem notassem que eram uma vítima mediante aquela situação reiterada, mesmo com os sentimentos em comum de sentirem-se desvalorizados, humilhados, não conseguiam visualizar que estavam sofrendo abuso (27).

Com a saúde psicológica afetada, dadas as circunstâncias, a diminuição no processo produtivo é basicamente impossível de não ocorrer (28). O medo, a raiva, a perda dignidade, desvalorização, são sentimentos em comuns entre as vítimas, e tais emoções negativas, que tem influência na estabilidade mental do ser humano, afeta de maneira direta em seu trabalho, prejudicando sua produtividade, criatividade, relações internas e externas, causando impacto significativo na perda de desempenho, levando até mesmo, ao afastamento do colaborador para com a organização como entre outros funcionários, isso inclui até mesmo, a falta de motivação e comprometimento com as metas que deveriam ser cumpridas (27).

Com base nisso, é possível associar produtividade com a compreensão acerca de AMT e a cultura organizacional de uma empresa. Empresas com ambientes mais hostis, tóxicos, tendem a apresentar baixa satisfação e motivação entre os colaboradores, diferente de empresas com políticas mais combativas e preventivas, que possuem tendência a ter um potencial produtivo maior, dadas as circunstâncias de que seus colaboradores se sentem mais seguros, que são uma parte importante para o bom funcionamento da organização (29).

Trazendo esta visão de políticas internas, é possível fazer uma análise em empresas familiares, onde a diretoria, em grande parte, é composta por parentes. Esse tipo de organização apresenta dificuldades na implantação de ações mais efetivas ao dificultar uma das funções do Departamento Pessoal, que se encontram de mãos atadas, com pouca ou nenhuma solução que vise o bem-estar do funcionário, fazendo com que, a vítima aceite o abuso por questões de necessidades pessoais, renunciando a sua própria integridade em prol de manter-se empregado (30). Com isso, é possível começar a entender a importância de uma cultura organizacional bem estruturada, que desempenhe um papel eficaz na prevalência ou na mitigação do assédio moral no trabalho (29).

É neste ponto que o avanço nos estudos dos sindicatos (nacionais e internacionais) se atualizem cada vez mais, para que os colaboradores possam ter um suporte ativo ao realizar denúncias de AMT, trazendo esta sensação de segurança a vítima (31).

A ausência do comprometimento sindical afim de proteger os direitos dos funcionários, a escassez de estudos, faz com que a situação das vítimas se agrave mais (32). Com base nisso, observa-se que apesar de um dos papéis fundamentais dos sindicatos ser a defesa dos direitos trabalhistas, eles carecem de conhecimento adequado sobre como lidar com o AMT, resultando em uma falta de ações mais punitivas, deixando a vítima mais vulnerável e o agressor impune (31).

Apesar dos avanços tecnológicos que deixam o mundo mais modernizado e a facilidade de pessoas jovens para se adaptarem, o AMT não possui uma idade certa para causar danos significativos à permanentes em suas vítimas, já que em muitas organizações os funcionários com menor idade, também sofrem este tipo de abuso, onde além de sofrerem assédio vertical – de um superior hierárquico -, sofrem assédio horizontal também – entre funcionários de mesmo nível de hierarquia (32).

Isso reforça a necessidade urgente de fortalecer a capacidade dos sindicatos e das organizações em geral para lidar de maneira resolutiva esse tipo de abuso, oferecendo não apenas suporte psicológico, mas também, treinamento contínuo para identificar e tratar o problema afim de extingui-lo (31).

Como observado no parágrafo anterior, o assédio moral no trabalho afeta as vítimas mentalmente, onde os profissionais de gestão de pessoas enfrentam dificuldades para resolver tais situações (33). Infelizmente, mesmo que os responsáveis pela área de Recursos Humanos (RH) se posicionem contra o assédio

moral no trabalho, o déficit de compreensão discutido ao longo dos parágrafos, ainda é significativo, dificultando em políticas concretas e efetivas para lidar com este fenômeno. A falta de ação adequada resulta em um ciclo de impunidade e sofrimento psicológico para as vítimas (33).

Como visto na introdução deste trabalho, o AMT está em diferentes contextos, incluindo até mesmo o setor bancário, onde foi revelado que o impacto conforme o tipo de banco – público ou privado – pode variar, todavia, as vítimas frequentemente minimizam ou não reconhecem os abusos devido a uma falta de apoio institucional e social (34).

Além de medidas de apoio psicológico, é crucial a implementação de estratégias que visem à promoção de um ambiente de trabalho saudável e à proteção dos direitos dos trabalhadores, conforme preconizado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (35). O fortalecimento de políticas de saúde ocupacional e a promoção de condições de trabalho decentes são fundamentais para mitigar os efeitos do AMT e garantir o bem-estar dos colaboradores, tendo em vista que antes de serem funcionários, trata-se de seres humanos (35).

O ambiente de pressão constante por resultados e a competitividade exacerbada favorecem práticas abusivas e hostis, que são muitas vezes toleradas pelas organizações, e o setor acadêmico não está isento, sendo ele um dos locais que mais ocorre AMT, como o setor bancário e público (36).

Os danos à saúde física e mental dos trabalhadores podem ser profundos, com consequências como afastamentos, tratamentos psiquiátricos e, em casos mais extremos, suicídio. A transformação da cultura organizacional é essencial para combater o AMT e promover ambientes de trabalho mais saudáveis e respeitosos (35).

A mudança cultural se faz cada vez mais necessária, começando com a educação e a conscientização sobre o AMT, onde uma sugestão é que as organizações adotem treinamentos contínuos e implementem políticas claras de denúncia e apoio às vítimas (37). A criação de ambientes de trabalho mais saudáveis não é apenas uma questão de justiça social, mas também de saúde organizacional, visto que empresas que combatem o AMT tendem a ser mais produtivas e sustentáveis (38).

No decorrer dos artigos analisados, analisou-se que o assédio moral no ambiente de trabalho, possui seu maior foco nas mulheres, revelando suas diversas

formas e impactos na saúde física e emocional (41). Com base em entrevistas com quatro mulheres do noroeste do Paraná, identificaram-se experiências de hostilidade, violência e sofrimento, com consequências como ansiedade, crises emocionais e baixa autoestima, onde os tipos mais comuns foram o assédio misto e o vertical descendente, frequentemente naturalizados nas organizações (41). Diante dos fatos comprovados durante o percurso deste trabalho, ressalta-se a importância de discutir gênero, poder e condições de trabalho, e aponta-se a necessidade de pesquisas mais amplas para dar visibilidade ao problema (41).

Verificando-se os impactos do assédio moral e sexual na carreira de mulheres, destacam-se consequências como demissões, mudanças de área e processos judiciais (44). Com base em relatos de 12 entrevistadas, identificou-se padrões de conduta dos agressores como discriminação de gênero, machismo, ameaças, dentre outros, e a falta de preparo do RH, intensifica o medo de denunciar (44). Com isso, torna-se cada vez maior a necessidade de ações organizacionais para combater o assédio, promover a inclusão e garantir a segurança das mulheres no mercado de trabalho (44).

Outro grupo que se foi visto como alvo do assédio, são as pessoas que se encontra na comunidade LGBTQIAPN+, como piadas pejorativas sobre identidade de gênero e a sexualidade do indivíduo em questão, discriminação, desigualdade de tratamento, acarretando-se constrangimentos e situações vexatórias (48). Devido ao atraso da sociedade em deixar antigos preconceitos e ideias errôneas sobre a comunidade citada no passado, torna-se comum a ocorrência do AMT nas organizações mesmo em pleno século 21 (48).

Diante de vários cenários apresentados onde o assédio moral pode ocorrer dentro do ambiente acadêmico, inclusive, na pós-graduação, local que tende a favorecer este tipo de assédio impulsionado por fatores como impunidade, competitividade, vaidade, abuso de poder e cobranças excessivas por produtividade (51).

Com isto, faz-se acreditar que tal atitude possa vir apenas entre discentes, todavia, a impunidade está mais ligada ao corporativismo acadêmico enquanto a pressão por desempenho e publicações gera rivalidade e compromete o bem-estar de docentes e discentes, afetando sua saúde mental e podendo levar a consequências mais graves, exigindo deste modo, ressalta a urgência de mudanças

institucionais para promover ética, qualidade de vida e saúde mental no ambiente acadêmico (39).

Tal situação não é vista e vivenciada apenas em instituições públicas de ensino, instituições privadas também são locais de assédio moral, seja entre docentes, discentes, ou docente-discente, sendo o último um dos mais complexos, levando-se em consideração a dificuldade da parte menor em comprovar que era a vítima e que não era apenas um caso onde a parte maior estava incentivando o outro (54).

Saindo do cenário acadêmico e adentrando nas carreiras públicas, o assédio moral é caracterizado por violência psicológica sutil, repetitiva e intencional, geralmente praticada por superiores para desestabilizar emocionalmente e excluir a vítima, onde suas consequências incluem estresse, burnout, depressão e queda de desempenho (40). Apesar da conscientização sobre o tema, as estratégias de enfrentamento ainda são limitadas e pouco eficazes, marcadas por omissão e impunidade, levando-se em consideração a competitividade que existe neste meio, e as vítimas preferem optar por não trazer isso a público e correr o risco de passar uma imagem negativa para o círculo social (40).

O assédio moral na Administração Pública tem se tornado uma preocupação crescente, exigindo medidas estruturadas para acolhimento e denúncia. A iniciativa baseia-se em normativas da OIT e nos ODS 3, 8 e 17, além de considerar diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) (43). Além de oferecer suporte aos trabalhadores, a implementação do canal fortalece a transparência institucional, previne o assédio e contribui para a melhoria na qualidade dos serviços públicos (43).

Já dentro do setor bancário, o assédio moral é visualizado como um fenômeno estrutural, presente tanto em instituições privadas quanto estatais (46). A organização do trabalho e a cultura corporativa baseada em alta performance e meritocracia favorecem práticas abusivas, afetando a saúde dos trabalhadores e gerando estigmatização dos que não atingem metas (46). Sendo assim necessário, destacar-se a importância de conscientização, combate ao assédio e aprimoramento da legislação (46).

As dificuldades em obter provas e a baixa qualidade jurídica dos processos dificultam a efetiva denúncia, embora se observe uma mudança nos tribunais com

maior reconhecimento do assédio moral, é possível observar-se que a maior parte dos agressores, são do sexo masculino, o que faz com que, como citado anteriormente, o sexo feminino seja um dos principais alvos deste tipo de assédio, podendo-se estender até o assédio sexual (45).

Trabalhadores de organizações do poder legislativo também não são isentos de serem vítimas de AMT, sendo em seus casos, visto como algo sutil, uma violência interpessoal, como silenciamentos, boicotes, já que as situações reiteradas como perseguições, constrangimentos, são vistos como algo comum de vir da gerência, pois entendem que estão em seu direito de fazer cobranças deste tipo, o que se torna possível verificar o quanto se faz necessário o acesso à informação (52).

Contudo, apesar de toda dificuldade visualizada acerca da compreensão sobre o assédio moral em diversos contextos, existe locais que tentam implementar políticas preventivas, mesmo que, ainda se tenha um caminho a ser percorrido, o fato de aderirem a medidas como ouvidoria, treinamentos, materiais informativos e apoio psicológico às vítimas, faz-se ter expectativas de menores ocorrências no futuro (42). A importância do maior engajamento de todos os envolvidos, as manutenções nas políticas e o avanço do conhecimento, torna possível ambientes mais saudáveis para todas as partes (42).

Em comparação de estudos nacionais com os internacionais, foi-se observado que em países estrangeiros (principalmente estadunidenses), existe-se uma crescente anual acerca de pesquisas voltadas para o assédio moral nas organizações, diferente dos estudos nacionais, os quais não são tão crescentes quanto, tornando-o mais atrasado em questão de conhecimento e compartilhamento de informações (53).

Deste modo, torna-se maior a necessidade de conscientização de todas as partes envolvidas, independente do contexto, trazendo-se a importância de a implementação de ações efetivas como criar-se grupos de apoio, equipes multidisciplinares e campanhas educativas acerca do assunto, atualizando-se cada vez mais (47).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, buscou-se compreender as múltiplas dimensões do assédio moral no ambiente de trabalho, com base em uma ampla análise de estudos acadêmicos publicados entre 2018 e 2024, bem como em documentos legais e institucionais. A pesquisa permitiu reconhecer que o assédio moral não é um fenômeno isolado, tampouco fruto exclusivo de relações interpessoais conflituosas. Trata-se, em muitos casos, de uma prática enraizada em estruturas organizacionais autoritárias, silenciosamente naturalizada em culturas corporativas disfuncionais.

A análise revelou que as consequências do assédio moral são profundas e multifacetadas. Elas comprometem a saúde física e mental dos trabalhadores e afetam diretamente o clima organizacional, provocando desmotivação, adoecimento psíquico e rupturas nas relações de confiança. Evidenciou-se, também, que determinados grupos sociais como mulheres, jovens aprendizes, LGBTQIA+, pessoas negras e pessoas com deficiência, encontram-se mais expostos a esse tipo de violência, o que demonstra um vínculo direto entre o assédio e as desigualdades estruturais presentes no mercado de trabalho.

Embora marcos legais como a Lei nº 14.457/2022 sinalizem um avanço no combate às práticas abusivas, a efetivação de políticas preventivas ainda é limitada. Muitas organizações permanecem inertes, seja por desconhecimento, seja por conveniência. Falta, ainda, preparo institucional para acolher denúncias, responsabilizar agressores e proteger vítimas, o que reforça o ciclo de silenciamento e impunidade.

Dessa forma, compreende-se que o enfrentamento ao assédio moral exige mais do que ações pontuais. Requer o comprometimento ético das lideranças, o fortalecimento de canais institucionais de escuta e denúncia, e a construção de ambientes de trabalho pautados pelo respeito à dignidade humana. Isso envolve, necessariamente, uma revisão das práticas de gestão, com ênfase na escuta ativa, no cuidado com a saúde mental dos colaboradores e na promoção de relações laborais mais justas e inclusivas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação dos estudos empíricos em setores historicamente mais afetados, bem como a avaliação da efetividade das legislações e iniciativas institucionais de prevenção. O desafio posto é complexo, mas urgente: transformar o trabalho em um espaço onde todos possam desenvolver

suas atividades com segurança, respeito e reconhecimento não apenas como profissionais, mas como sujeitos plenos de direitos.

REFERÊNCIAS

1. Pamplona Filho, Rodolfo. "Os contornos conceituais do assédio moral organizacional." *Academia Brasileira de Direito do Trabalho* (2018).
2. do Rego, Elson Jose, et al. "Assédio moral e sexual no ambiente do trabalho: aspectos jurídicos e prevenção." *Caderno Pedagógico* 22.1 (2025): e13353-e13353.
3. Martiningo Filho, Antonio, and Marcus Vinicius Soares Siqueira. "Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas." *RAM. Revista de Administração Mackenzie* 9 (2008): 11-34.
4. Soares, Angelo, and Juliana Andrade Oliveira. "Assédio moral no trabalho." *Revista Brasileira de saúde ocupacional* 37 (2012): 195-202.
5. Einarsen, Ståle Valvatne, et al. "The concept of bullying and harassment at work: The European tradition." *Bullying and harassment in the workplace*. CRC press, 2020. 3-53.
6. Soares, Angelo. "As origens do conceito de assédio moral no trabalho." *Revista brasileira de saúde ocupacional* 37 (2012): 284-286.
7. Jacoby, Alessandra Rodrigues, et al. "Assédio moral: uma guerra invisível no contexto empresarial." *Revista Subjetividades* 9.2 (2009): 619-645.
8. Vasconcelos, Yumara Lúcia. "Assédio moral nos ambientes corporativos." *Cadernos EBAPE. BR* 13.4 (2015): 821-851.
9. BRASIL. Lei Nº 14.457, de 21 de Setembro de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14457.htm. Acesso em 18/03/2025.
10. SOBOLL, L.; GOSDAL, S. Assédio moral no trabalho: causas e consequências. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza-CE, 2019.
11. RAMOS FILHO, E. O assédio moral organizacional como estratégia de gestão. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza-CE, 2019.
12. Hirigoyen, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Bertrand Brasil, 2002.
13. MELLO, D. F.; SILVA, S. P. Assédio moral organizacional e suas repercussões na saúde mental dos trabalhadores. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza-CE, 2019.

14. PAULA, C. D.; SANTOS, A. F. O assédio moral no ambiente de trabalho: uma análise dos tipos de assédio. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza-CE, 2020.
15. GUEDES, M. Assédio moral: do conceito à prática. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza-CE, 2020.
16. de Rocha Pacheco, Mago Graciano. O assédio moral no trabalho: "o elo mais fraco". Livraria Almedina, 2007.
17. Lima, Telma Cristiane Sasso de, and Regina Célia Tamasso Mito. "Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica." *Revista katálysis* 10 (2007): 37-45.
18. Schneider, Eduarda Maria, Rosangela Araujo Xavier Fujii, and Maria Júlia Corazza. "Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências." *Revista Pesquisa Qualitativa* 5.9 (2017): 569-584.
19. SPELL. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em 30/03/2025.
20. Charaudeau, Patrick. "Reflexões para a análise da violência verbal." *Revista Desenredo* 15.3 (2019).
21. Goldschmidt, Rodrigo, and Jusara Crusaro. "Assédio moral nas relações de trabalho." *Pensar-Revista de Ciências Jurídicas* 16.1 (2011): 292-310.
22. da Silveira, Bruno Alessandro, and Cristiano Siqueira de Abreu e Lima. "O MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO NO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL." *Direito UNIFACS–Debate Virtual-Qualis A2 em Direito* 185 (2015).
23. Bortholo, Julyana Moreira, and Camila Oliveira da Rocha. "Assédio moral nas relações de trabalho." *Revista Terceiro Setor & Gestão de Anais-UNG-Ser* 9.1 (2016): 48-59.
24. Alves, Eraldo Jesus, and Marcos Paulo Sales. "Assédio moral nas relações de trabalho: os reflexos do assédio moral diante das dificuldades probatórias nas decisões judiciais e a responsabilidade civil e criminal das empresas." *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* 7.6 (2021): 136-168.
25. Márques, Fernanda Telles, and Fernanda Oliveira Franco Assunção. "Percepções docentes sobre violência institucional escolar e assédio moral horizontal." *REVISTA ELETRÔNICA PESQUISEDUCA* 6.11 (2014): 246-266.
26. Nogueira, Rafael Maia, Antônio Moreira de Carvalho Neto, and Thiago Soares Nunes. "A negociação coletiva e assédio moral no Brasil: Alguma luz no fim do túnel?." *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)* 24 (2018): 21-45.

27. Nunes, Thiago Soares, Suzana da Rosa Tolfo, and Leonor María Cantera Espinosa. "Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência." *Revista de Gestão e Secretariado* 9.2 (2018): 205-219.
28. Glina, Débora Miriam Raab, et al. "Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexos com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática." *Cadernos de Saúde Pública* 17 (2001): 607-616.
29. Silva, Lindomar Pinto da, Miguel Angel Rivera Castro, and Marcos Gilberto Dos-Santos. "Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho." *Revista de Administração Contemporânea* 22 (2018): 249-270.
30. Bottura Calvoso, Leticia, and Guilherme Elias da Silva. "Moral do assédio e assédio moral no trabalho em empresas familiares: das violências às possibilidades em saúde do trabalhador." *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade* 6.15 (2019).
31. El-Aouar, Walid Abbas, et al. "Interpretações do olhar sindical sobre o assédio moral." *Desafio Online* 7.1 (2019).
32. de Freitas Oleto, Alice, José Vitor Palhares, and Kely César Martins de Paiva. "Assédio moral no ambiente de trabalho: um estudo sobre jovens trabalhadores brasileiros." *Revista Interdisciplinar de Gestão Social* 8.2 (2019).
33. Kirchmair, Débora Magalhães, Victor Cláudio Paradela Ferreira, and Lilian Alfaia Monteiro. "Assédio Moral no Trabalho em Bancos: Lacunas e Possibilidades da Gestão de Pessoas." *Gestão & Planejamento-G&P* 21 (2020).
34. de Lucena Patriota, Renata Almeida, et al. "O LADO OBSCURO DA EFICIÊNCIA: IMPACTOS AFETIVOS DECORRENTES DO ASSÉDIO MORAL EM BANCOS." *Revista de Administração FACES Journal* (2020): 27-47.
35. Emmendoerfer, Magnus Luiz, and Jorge Leal Hanai. "Gestão da saúde no setor público: o papel do profissional de administração no contexto do assédio moral." *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC* 7.2 (2020): 169-180.
36. CUNHA, Luis Fellipe Lira, Fernando de Oliveira VIEIRA, and Lorena Esteves OLIVEIRA. "Assédio moral no trabalho: uma análise das causas e consequências do fenômeno de acordo com artigos indexados na base CAPES e no site ABET entre 2009 e 2019." *Estudos de Administração e Sociedade, Niterói* 6.1 (2021): 08-19.
37. de Moura, Fabiana Quadros, Claudio Eduardo Ramos Camfield, and João Marques da Rosa Dal Pizzol. "Assédio Moral e Sexual no Trabalho: Análise e Concepção dos Acadêmicos sobre a Violência." (2021).

38. Fernandes, Marília Nunes, Sinésio Gomide Júnior, and Áurea de Fátima Oliveira. "Saúde Organizacional: uma proposta de modelo de análise." *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 11.1 (2011): 54-65.
39. Nunes, Thiago Soares. "Assédio moral na pós-graduação: práticas e elementos culturais propiciadores." *Administração Pública e Gestão Social* (2022).
40. Miranda, Júnior Wallison, Stela Mariana de Moraes, and Daniela de Castro Melo. "A violência psicológica e dissimulada no trabalho: estudo sobre o assédio moral nas carreiras públicas brasileiras." *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade* 12.2 (2022): 56-64.
41. ARAÚJO DOS SANTOS, D. A. N. I. E. L. I., R. E. J. A. N. E. HELOISE DOS SANTOS, and W. I. L. L. I. A. M. ALEXANDRE DOS SANTOS. "HOSTILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO, ASSÉDIO MORAL E SEXUAL CONTRA MULHERES: UM ESTUDO QUALITATIVO." *Gestão e Sociedade* 16.46 (2022).
42. dos Santos, Méroli Saccardo, Luciana Fighera Marzall, and Vitória Sobeldia Dzwieleski Domingues. "Análise das políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho: um estudo de caso em uma organização do Oeste Gaúcho." *Revista de Carreiras e Pessoas* 13.2 (2023): 256-276.
43. Romero, Fernanda Baldo, et al. "ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA." *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT* 17.2 (2023): 79-89.
44. SILVA, BJ, and AS BARBOSA. "Os custos do assédio moral e sexual para as carreiras corporativas de mulheres." *RASI, Volta Redonda/RJ* 9.3 (2023): 49-66.
45. Medina, Marcia, et al. "Moral harassment: a portrait of northern brazil based on lawsuits." *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies* 16.1 (2024): e783-e783.
46. Glayco da Fonseca, Welliton, Jefferson Rodrigues Pereira, and Alice de Freitas Oleto. "" Aqui eles nos prendem com algemas de ouro": o assédio moral no sistema bancário mineiro." *GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional* 22.1 (2024).
47. Carolina de Oliveira, Amanda, et al. "ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO NA OPINIÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS FEDERAIS." *Revista Economia & Gestão* 21.60 (2021).
48. SANTINI, Jardel Heitor, Kelly Cristina Benetti Tonani TOSTA, and Thiago Soares NUNES. "ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: AS SITUAÇÕES

HOSTIS VIVENCIADAS POR HOMOSSEXUAIS NO OESTE CATARINENSE." Caderno de Administração 26.2 (2018).

49. Júnior, Valdir Machado Valadão, and Lígia Maria Heinzmann. "Assédio Moral: análise do tema por meio de uma bibliometria." Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC 6.1 (2019): 1-20.
50. Gonzaga da Silva, Rosiele Pinho, et al. "ASSÉDIO MORAL NA DOCÊNCIA DE ENFERMAGEM." Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade 7.18 (2020).
51. Soares Nunes, Thiago. "Vivências de assédio moral na pós-graduação: relatos de docentes e discentes." GeSec: Revista de Gestão e Secretariado 11.3 (2020).
52. Bretas, Paula Fernandes Furbino, Henrique Luiz Caproni Neto, and Marcos Moura-Paula. "Assédio moral sutil em uma organização pública do poder legislativo Subtle moral harassment in a public organization of the Legislature." (2020).
53. da Costa, Taiani Correa, et al. "Produção em administração sobre assédio moral no Brasil: comparação com os "hot topics" internacionais." Práticas de Administração Pública 5.2 (2021): 64-84.
54. Ferreira, Nelton José Araújo, and Luciano Pereira Zille. "Assédio moral nas relações de trabalho: o caso de uma docente de uma instituição de ensino superior privada." Revista de Carreiras e Pessoas 11.3 (2021).