

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Eliza de Lima Vicente Miranda
Erick Marllon Marculino da Silva
Vitória Regina Maria da Silva

**Impacto do Clima Organizacional na Prevenção e
Combate ao Assédio Moral no Ambiente Corporativo**

RECIFE
2025

Eliza de Lima Vicente Miranda
Erick Marllon Marculino da Silva
Vitória Regina Maria da Silva

Impacto do Clima Organizacional na Prevenção e Combate ao Assédio Moral no Ambiente Corporativo

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.

M672i Miranda, Eliza de Lima Vicente.
Impacto do clima organizacional na prevenção e combate ao
assédio moral no ambiente corporativo / Eliza de Lima Vicente
Miranda, Erick Marllon Marculino da Silva, Vitória Regina Maria da
Silva. - Recife: Edição do autor, 2025.
35 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. Impacto do clima organizacional. 2. Assédio Moral. I. Silva,
Erick Marllon Marculino da. II. Silva, Vitória Regina Maria da. III.
Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

Eliza de Lima Vicente Miranda
Erick Marllon Marculino da Silva
Vitória Regina Maria da Silva

Impacto do Clima Organizacional na Prevenção e Combate ao Assédio Moral no Ambiente Corporativo

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. Dr. Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. Dr^a. Cícera Maria dos Santos Gomes
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ de 2025.

NOTA: _____

*Dedicamos este trabalho a Deus, por nos guiar, fortalecer e permitir que
chegássemos até aqui. A Ele toda honra e toda glória!*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa mais do que uma conclusão de curso, ele é o reflexo de uma caminhada feita com muito esforço, apoio, choros, sorrisos e união.

Agradecemos ao nosso orientador, professor Jadson Freire da Silva, por acreditar em nosso potencial, nos orientar com paciência, por sempre mostrar que poderíamos ir além e que o TCC não é apenas um trabalho, mas sim, resultado de nosso aprendizado e crescimento ao longo desses 4 anos de curso.

As nossas famílias, que foram o nosso porto seguro durante toda jornada acadêmica e principalmente nesta reta final. Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada compreensão diante das nossas ausências fizeram toda a diferença.

Agradecemos uns aos outros por termos sido mais do que colegas de classe, fomos parceiros de jornada. Enfrentamos desafios, celebramos conquistas acadêmicas e pessoais, e aprendemos muito juntos. Esse trabalho é resultado também da nossa união e amizade.

E acima de tudo, agradecemos a Deus por nos sustentar em cada etapa e renovar nossas forças quando por diversas vezes tentamos desistir da caminhada. “Provei e vi que o Senhor é bom; feliz é o homem que n’Ele confia.” (Salmos 34:8).

RESUMO

Este trabalho analisa o Impacto do Clima Organizacional na Prevenção e Combate ao Assédio Moral no Ambiente Corporativo, com o objetivo de mapear pesquisas científicas que analisam o tema, trazendo os seus conceitos e reforçando a importância de um ambiente corporativo saudável. Os procedimentos metodológicos foram realizados através de pesquisas bibliográficas, permitindo a análise de artigos publicados e com abordagem qualitativa e quantitativa. Os resultados das pesquisas mostram que quando a gestão prioriza um bom clima organizacional, trazendo bem-estar aos seus colaboradores, tendem a ter um efeito positivo e a diminuição de comportamentos abusivos dentro das organizações. Portanto, observa-se que o fortalecimento de medidas preventivas e corretivas nas práticas organizacionais éticas é fundamental para prevenção do assédio moral e boa qualidade de vida para os membros da empresa.

Palavra-Chave: “Impacto do Clima Organizacional no Assédio Moral”

ABSTRACT

This work analyses the impact of organisational climate on preventing and combating bullying in the corporate environment, with the aim of mapping scientific research that analyses the subject, presenting its concepts and reinforcing the importance of a healthy corporate environment. The methodological procedures were carried out through bibliographical research, allowing published articles to be analysed using a qualitative and quantitative approach. The results of the research show that when management prioritises a good organisational climate, bringing well-being to its employees, it tends to have a positive effect and reduce abusive behaviour within organisations. Therefore, it can be seen that strengthening preventive and corrective measures in ethical organisational practices is fundamental to preventing bullying and providing a good quality of life for company members.

Keyword: 'Impact of Organisational Climate on Bullying'

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO MORAL: COMO A CULTURA CORPORATIVA INFLUENCIA O COMPORTAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	11
2.2 O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO..	12
2.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS E POLÍTICAS DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL	14
3 METODOLOGIA	15
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA.....	17
4.2 DISCUSSÃO	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

O assédio moral é um problema recorrente que acompanha as relações humanas, embora exista há muito tempo, foi identificado a partir do século XX e iniciaram-se estudos sobre suas consequências, como a redução da produtividade e o aumento dos danos psicológicos, segundo Hirigoyen¹.

A Organização Mundial de Saúde (OMS), diz que o assédio moral se trata de uma conduta abusiva e insistente, que se manifesta de forma injusta contra um ou mais trabalhadores, comprometendo seu bem-estar físico e mental no ambiente de trabalho. Leymann² conceitua que o assédio moral pode ser definido como um conjunto de atitudes negativas dirigidas a uma ou mais pessoas, nas quais se impede a comunicação com o indivíduo por um longo período de tempo.

Na realidade cotidiana, é comum o enfrentamento de situações que provocam exaustão mental, sendo essas agressões classificadas como violências indiretas. De acordo com Freitas³, o assédio nas organizações frequentemente tem origem em sentimentos como inveja e abuso de poder, resultando em agressões que podem levar à humilhação e à queda da autoestima dos indivíduos.

Oliveira e Carvalho⁴ ressaltam que o clima organizacional é considerado um fator de grande importância na organização, é um elemento chave que influencia diretamente na motivação, satisfação e desempenho do colaborador no ambiente de trabalho. O clima organizacional pode ser influenciado por fatores externos, como saúde, moradia, lazer e família, além das condições sociais dos colaboradores. Mas no geral o que mais impacta esse ambiente é a cultura da própria empresa, que conforme Luz⁵, quando bem gerenciado, pode criar um ambiente saudável e produtivo. Contudo, há práticas inadequadas, como o assédio moral, que podem ser prejudiciais no mantimento de um bom clima.

Segundo Chiavenato⁶ o clima organizacional pode ser definido como a percepção coletiva dos membros de uma organização sobre suas condições de trabalho, influenciando diretamente o comportamento e o desempenho dos profissionais. No entanto, o conceito pode se expandir de modo a entregar novas concepções sobre o tema em questão e auxiliar na tomada de decisão e pensamento comportamental.

Pesquisas como as de Martiningo e Siqueira⁷ falam que empresas com um clima organizacional positivo apresentam menores índices de assédio moral, pois promovem relações interpessoais mais saudáveis e uma cultura de respeito mútuo. Na visão de Hirigoyen⁸ ambientes de trabalho marcados por condutas abusivas através de palavras, atos e gestos causando danos à saúde física ou psíquica tendem a favorecer a prática do assédio moral. Por outro lado, Freitas e Heloani⁸ citam que, empresas que investem na construção de uma cultura organizacional ética e no fortalecimento das lideranças conseguem prevenir e combater esse tipo de conduta.

O assédio moral é uma preocupação crescente nas organizações contemporâneas, com impactos negativos não só no bem-estar dos colaboradores, mas também na saúde organizacional como um todo, conforme Ávila RP⁹. O assédio moral prejudica a confiança, a colaboração e a motivação, resultando em altos índices de turnover, afastamentos por questões de saúde mental e uma queda na qualidade do trabalho, apontam Grazina e Magalhães⁸.

De acordo com Verdasca¹⁰, mesmo que não haja uma intenção explícita por parte do agressor, a percepção da vítima sobre a situação pode influenciar sua interpretação do comportamento como assédio moral, impactando sua capacidade de diferenciar interações comuns de ações abusivas no ambiente de trabalho. Assim, entender como o clima organizacional pode influenciar a prevenção ou a proliferação de tais práticas é essencial para construir ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos aponta Simão e Rodrigues¹¹.

Desta forma, este estudo tem como objetivo mapear as pesquisas científicas que visam analisar o impacto do clima organizacional no combate ao assédio moral nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO MORAL: COMO A CULTURA CORPORATIVA INFLUENCIA O COMPORTAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O assédio moral é um fenômeno que sempre esteve presente na história do trabalho, com relatos que remontam ao período colonial no Brasil, quando os escravizados eram tratados de maneira desumana pelos senhores de engenho, que visavam obter lucros nas suas lavouras à custa do sofrimento humano segundo Romar e Lenza¹². No entanto, de acordo com Vieira¹³, foi apenas no final do século XX que o assédio moral começou a ganhar maior visibilidade, sendo reconhecido e identificado nas organizações ao redor do mundo.

Mesmo que os casos de assédio moral não sejam recentes e tenham históricos de julgamentos e punições aos que praticavam violências psicológicas desde a década de 1960, o debate sobre assédio moral passou a ganhar espaço na sociedade no final do século XX, trazendo reconhecimento, impulsionando a criação de novas leis e o aprofundamento dos estudos sobre o tema, principalmente devido aos danos profundos que o assédio moral causa à saúde dos trabalhadores, afirma Thome¹⁴.

No contexto atual, as relações interpessoais no ambiente de trabalho frequentemente colocam as pessoas em um estado constante de competição, com pressões para cumprir metas e tarefas e buscar melhores posições, causando boicote a colegas de trabalho e desrespeito a dignidade alheia, segundo Formiga¹⁵. Maldonado¹⁶ aponta que o sistema de produção em massa gerava impactos negativos na saúde mental dos trabalhadores, que prejudicam o bem-estar psicológico e emocional do trabalhador.

De acordo com Cusciano¹⁷, muitas vezes o assédio moral acontece de maneira discreta, frequentemente ignorada por quem vivencia. Isso pode levar a sentimento de culpa, isolamento e ao desenvolvimento de problemas como ansiedade, depressão e baixa autoestima. Hirigoyen¹⁸ define o assédio moral como um comportamento repetitivo e sistemático que visa humilhar, inferiorizar ou perturbar alguém, com o intuito de prejudicar sua dignidade, autoestima e bem-estar emocional.

O clima organizacional por sua vez, é influenciado pelo nível de motivação dos membros da equipe, pois quando a motivação é alta, há maior satisfação, interesse e

colaboração. No entanto, quando a motivação é baixa ou existem obstáculos à satisfação das necessidades, o ambiente tende a se tornar negativo, marcado por desinteresse, apatia e insatisfação como aponta Chiavenato¹⁹.

Na perspectiva de Chiavenato²⁰, a criação de um ambiente organizacional saudável, que priorize o respeito e o bem-estar dos colaboradores, é essencial para prevenir o assédio moral e promover um clima organizacional positivo. Weiler²¹ reforça que funcionários bem informados e alinhados com os valores da empresa não só costumam ser mais produtivos, como também ajudam a criar um ambiente mais respeitoso e motivador. Isso faz com que transmitam uma imagem positiva da empresa tanto internamente quanto externamente. Quando as pessoas são respeitadas e valorizadas, se tornam mais criativas e integradas, elas contribuem de forma mais efetiva para o sucesso e o crescimento da empresa.

2.2 O PAPEL DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO

A liderança desempenha um papel importante na construção do clima organizacional e na prevenção do assédio moral. Ferreira, Fonseca e Nunes²², afirmam que o papel dos líderes com habilidades para gerenciar conflitos no ambiente organizacional tem se tornado um diferencial competitivo nas organizações, o que contribui para a maximização do processo de comunicação, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade e redução dos conflitos interpessoais.

A comunicação entre líderes e liderados desempenha um papel fundamental na tomada de decisões e na construção de um ambiente organizacional mais equilibrado, conforme destaca Cerantola²³. A liderança, por sua vez, depende da aceitação do grupo e da capacidade do líder de influenciar, motivar e mobilizar os colaboradores para o alcance de metas. No entanto, essa posição só se mantém enquanto o líder atender às expectativas dos liderados, como apontam França e Bernal²⁴. Além disso, Chiavenato²⁵ ressalta que os diferentes estilos de liderança influenciam diretamente a cultura organizacional e as relações interpessoais.

Chiavenato²⁶, relata que enquanto a liderança autocrática tende a centralizar as decisões no líder, limitando a participação dos colaboradores e podendo gerar um ambiente mais tenso e desmotivador, a liderança democrática favorece o envolvimento da equipe, estimulando um clima organizacional mais cooperativo e

propício à inovação. Dessa forma, o estilo de liderança adotado influencia diretamente a motivação e o desempenho dos funcionários, impactando a eficiência e o bem-estar no ambiente de trabalho.

A liderança desempenha um papel importante na prevenção de comportamentos abusivos ao estabelecer um padrão de respeito, confiança e abertura. Segundo Gomes²⁷, é capaz de ser criada uma visão e “unir com paixão toda a organização à sua volta, construindo com o seu exemplo uma teia de valores que inculca nos membros da organização, comunicando objetivos e apontando caminhos.” Segundo Maximiano²⁸, o clima organizacional é composto pelos sentimentos compartilhados pelos colaboradores sobre a organização, os quais influenciam sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos afetam o desempenho, enquanto sentimentos positivos têm um impacto favorável.

Maximiano²⁹, aponta que o comportamento ético nas lideranças está diretamente ligado ao desenvolvimento de uma consciência que respeite as diferenças, a autonomia e a diversidade de cada pessoa. Essa postura não apenas influencia positivamente a equipe, mas também cria um ambiente de pertencimento, essencial para fortalecer as relações profissionais. Ao adotar esse comportamento ético, o líder pode transformar o ambiente de trabalho, tornando-o mais humano e colaborativo. Líderes éticos estabelecem critérios claros e influenciam seus subordinados de maneira a garantir que essas diretrizes orientam o alcance dos objetivos, ressalta Brown et al e Treviño et al²⁹.

Quando a liderança adota uma postura ética e humana, promovendo o crescimento e o desenvolvimento contínuo das pessoas, ela contribui para a criação de um ambiente onde o assédio moral tem menos chance de surgir ou até ser eliminado. Apesar de existirem discordâncias quanto ao alcance dos comportamentos éticos do líder, Brown e Treviño e Den Hartog²⁹ destacam que, quando os líderes demonstram comportamento ético, os subordinados são mais propensos a seguir o mesmo exemplo. Nesse sentido, Masterson, Lewis, Goldman e Taylor²⁹, apontam que os subordinados desenvolvem, assim, uma obrigação de reciprocidade, apresentando comportamentos desejáveis. Isso é essencial tanto para a saúde mental dos trabalhadores como também para o crescimento da organização.

2.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS E POLÍTICAS DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral pode ser estabelecido como conduta, hábito e prática hostis repetidamente dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma consciente ou inconsciente, pode afetar a saúde mental e física, comprometendo o desempenho e criando um ambiente de trabalho desfavorável, conforme apontado por Einarsen et al³⁰.

Por acontecer no ambiente de trabalho passa a ser uma questão organizacional e, dessa forma, a organização é corresponsável pela sua prática ou pela isenção dos comportamentos e estratégias hostis, como citado por Nunes e Tolfo³⁰. Estudar e intervir nesse fenômeno complexo implica em considerar diversos aspectos que o constituem, como os psicológicos, interpessoais, organizacionais, legais e ambientais, segundo Tolfo, Nunes e Emmendoerfer ³⁰.

O dano moral, conforme ensina Gonçalves³¹, está diretamente relacionado ao sofrimento psicológico, emocional ou à violação dos direitos de personalidade da vítima, que, no contexto laboral, pode ser evidenciado em situações como o assédio moral, onde o trabalhador é exposto a condições que comprometem seu equilíbrio emocional e sua saúde mental.

A adoção de políticas eficazes contra o assédio moral é essencial para responsabilizar os empregadores, garantindo que implementem medidas concretas de prevenção e proteção às vítimas, segundo Martins³¹. Além disso, Martins³¹ ainda fala que investir em programas de conscientização voltados tanto para empregadores quanto para empregados contribui para evidenciar as consequências legais e psicológicas do assédio, fortalecendo a cultura organizacional baseada no respeito e na segurança³⁸.

Outra iniciativa importante envolve a criação de canais de denúncia e comissões internas, permitindo a identificação e a prevenção de abusos dentro das empresas. Para isso, é imprescindível que os empregadores assumam a responsabilidade de proporcionar um ambiente livre de assédio, adotando ações preventivas e conduzindo investigações imparciais quando necessárias, segundo Almeida³². Dessa forma, essas medidas contribuem para construir uma rede de proteção eficiente e assegurar que as obrigações legais sejam cumpridas, promovendo um ambiente de trabalho mais seguro e respeitoso.

Também é importante citar autores como Benevides³², que apontam boas práticas preventivas como a realização de seminários, palestras e outras iniciativas focadas na discussão e conscientização sobre essas práticas abusivas. O objetivo é eliminar essas condutas do ambiente de trabalho, evitando que se tornem um fator de risco psicossocial que possa causar danos à saúde do trabalhador vítima do assédio.

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os processos metodológicos adotados neste trabalho envolvem a pesquisa bibliográfica como técnica, permitindo a análise de materiais já publicados. Quanto à abordagem, utilizou-se o método qualiquantitativo que combina dados qualitativos e quantitativos. Além disso, a pesquisa é exploratória, pois busca compreender o problema ou conceito do tema da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica, segundo Fonseca³³, é baseada em estudos de referências teóricas já realizadas, e publicações como livros, artigos científicos e fontes confiáveis. De acordo com Marconi e Lakatos³³, tem como finalidade apresentar ao pesquisador uma visão abrangente de tudo o que foi produzido sobre determinado tema, possibilitando uma compreensão abrangente e atualizada da temática.

A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho, segue uma abordagem qualiquantitativa, que traz uma análise mais completa do tema estudado, trazendo dados quantitativos e qualitativos. Segundo Gil³⁴, esse tipo de pesquisa tem o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato. Nesse sentido, Ferraro³⁴ ressalta a importância de compreender a história dos métodos qualitativos e quantitativos, uma vez que esse conhecimento contribui para uma melhor compreensão do percurso metodológico.

Por definição, a pesquisa deste trabalho é exploratória. De acordo com Gil³⁵, a pesquisa exploratória, tem como finalidade aprofundar o entendimento de um problema ou conceito de forma clara, através do levantamento bibliográfico.

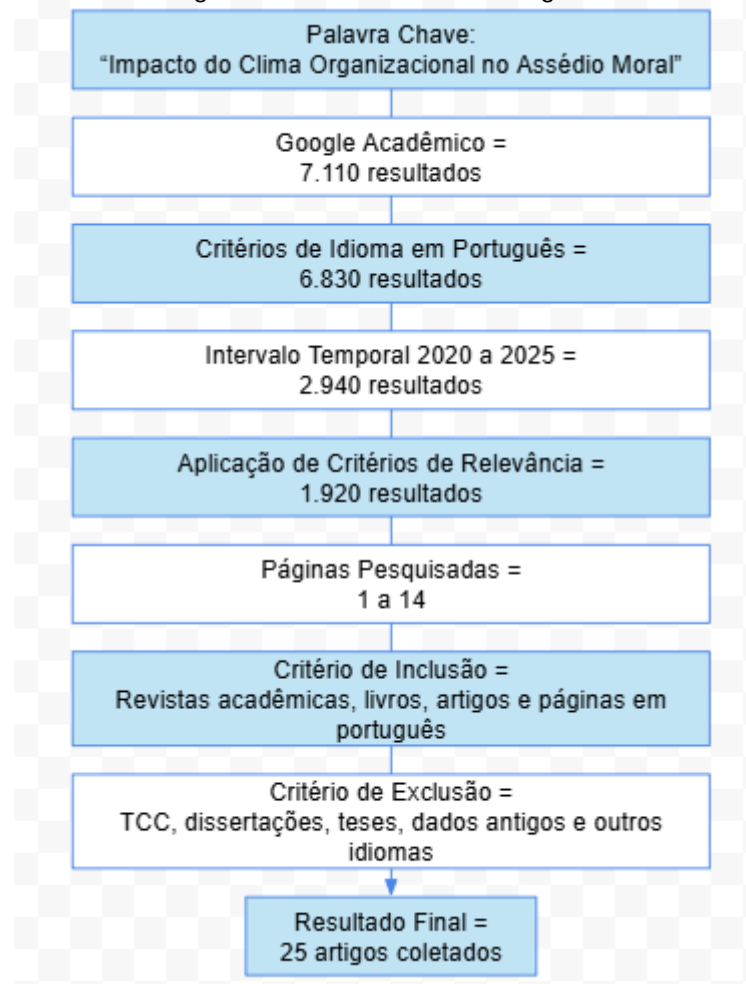
Assim, escolheu-se o Google Acadêmico como principal fonte de referência para a pesquisa. Essa plataforma é uma ferramenta bastante acessível, que oferece acesso gratuito a artigos científicos, dissertações, teses e outros documentos

acadêmicos. Seus critérios de pesquisa são claros e de fácil compreensão, permitindo que pesquisadores, bibliotecários e editores encontrem rapidamente o conteúdo desejado, Google Acadêmico³⁶.

Logo, para chegar ao resultado, foi utilizado o Google Acadêmico, utilizando a palavra-chave "Impacto do Clima Organizacional no Assédio Moral", durante o período de 2020 a 2025. Os artigos foram filtrados por relevância, no idioma português, revistas acadêmicas e livros, atendendo aos critérios de inclusão. Como critério de exclusão, foram desconsiderados estudos em outros idiomas, TCC, dissertações, teses e dados antigos.

A Figura 1 apresenta, de forma mais detalhada, cada etapa desse processo metodológico.

Figura 1 – Processos Metodológicos



Com a palavra-chave definida, foi realizada uma busca no Google Acadêmico, analisando os resultados das páginas 1 a 14. Durante esse processo, foram coletados 25 artigos, já que atendiam aos critérios estabelecidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Com base nos critérios definidos na metodologia, a Tabela 1 mostra os resultados encontrados na pesquisa.

Tabela 1 – Resultado da pesquisa executada na metodologia

ANO	AUTOR	TÍTULO DO TRABALHO	TIPO DO TRABALHO
2022	Leticia Izabel, Vera Lúcia, Simone Cardoso e Gilberto Brandão	Estudo do Conceito de Assédio Moral e seus Impactos no Ambiente Organizacional	Pesquisa Bibliográfica
2024	Silvia Generali, Renato Koch, Adriana Machado, Janine Kieling, Francieli de Assunção	O Diabo Veste Prada: Requite de Assédio Moral no Setor Público	Pesquisa Bibliográfica
2023	Mérolí Saccardo, Luciana Fighera, Vitória Sobeldia	Análise das políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho: um estudo de caso em uma organização do Oeste Gaúcho	Pesquisa Bibliográfica com Estudo de Caso
2024	Iara Ayana, Ianá Priscilla	Assédio Moral no ambiente de trabalho: Medidas de prevenção e reparação.	Pesquisa Bibliográfica
2020	Aline Fernanda e Dayla Rocha	Psicologia Organizacional e do Trabalho: Principais métodos de prevenção ao assédio moral	Pesquisa Bibliográfica
2024	Ana Luíza e Camyla de Sousa	Assédio Moral Organizacional	Pesquisa Bibliográfica
2024	Keila Lima, Silvana Maria, Lucas Alves, Victor Carvalho, Fred Klaus, Carlos Alberto, Liliane Santos, Cleoson Gomes, Antonio Leandro e Rodrigo Daniel	Assédio Moral no Trabalho e os Impactos sobre a Saúde Mental e Profissionais da Educação: Uma Revista Sistemática	Pesquisa Bibliográfica
2022	Marcela Sandri, Leda Maria	O impacto da reforma trabalhista nas questões que envolvem assédio moral no ambiente de trabalho	Pesquisa Bibliográfica
2021	Carla de Fátima, Ana Carolina, Rejane Prevot	O assédio moral nas organizações: As consequências dessa prática para a sociedade.	Pesquisa Bibliográfica

2025	Débora Nicole, Alisson Henrique	A responsabilidade civil do empregado por assédio moral no ambiente de trabalho	Pesquisa Bibliográfica
2024	Elisabeth Cristiane	Resenha do artigo intitulado: "Considerações sobre o assédio moral como fator contribuinte para os episódios depressivos no trabalho: a violência velada e o adoecimento mental do trabalhador"	Pesquisa Bibliográfica
2022	Danielle Cristi, Débora Vargas, Ferreira costa, Débora Magalhães, Vitor Cláudio	A incidência de assédio moral em liderança tóxica	Bibliográfico com Estudo de Campo
2020	Renata Almeida, Arthur William, Walid Abbas, Ahiram Brunni	O lado obscuro da eficiência: Impactos afetivos decorrentes do assédio moral em bancos	Estudo de Caso
2023	Suelem da Costa, Clóvis Gorczewak**	A incidência do assédio moral no trabalho remoto	Bibliográfico com Estudo de Campo
2023	Romilda Guiland, Fernanda Pereira, Cristiano Cavalcanti	Perícia judicial de avaliação do nexo de causalidade ou concausalidade entre o assédio moral no trabalho e o dano psicológico	Pesquisa Documental
2024	Elaine Silva dos Santos, Armando Colnago do Nascimento**	O papel e importância da gestão de pessoas na organização: Pesquisa de clima organizacional	Pesquisa Bibliográfica
2022	Vinicius Zanchet de Lima, Antonio Jorge Fernandes, Daniela Baggio, Nédio Antonio Andreolli	Clima organizacional: caracterização dos artigos pesquisado na base de dados scielo	Pesquisa Científica
2023	Vanessa Souza da Silva, Icaro de Souza Duarte	Assédio Moral Organizacional	Pesquisa Bibliográfica
2024	Maria Aparecida de Oliveira Cisquini, Alexandre Jacob	A face oculta do assédio moral no trabalho e sua responsabilidade penal	Pesquisa Bibliográfica
2020	Julia Gonçalves, Lucas Schweitzer, Suzana de Rosa Tolfo	Assédio moral no trabalho: Uma revisão de publicações Brasileiras	Pesquisa Bibliográfica
2023	Gicelli Paixão, Sabrina Farah	A eficácia das ferramentas do compliance trabalhista no combate ao assédio moral no trabalho.	Pesquisa Bibliográfica
2020	Rafael Maia Nogueira, Thiago Soares Nunes, Antonio Carvalho Neto, Raphael Rodrigues Ferreira	A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho no âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil	Pesquisa Bibliográfica

2020	Mailane Fontes Ribeiro	Precisamos falar de assédio moral: Uma análise sobre as práticas e estratégias de enfrentamento da EAUFBFA	Pesquisa Bibliográfica
2021	Mylena de Almeida e Marize de Fátima	Assédio moral nas relações trabalhistas: a intenção do agressor e o caráter indenizatório	Pesquisa Bibliográfica
2023	Jabes Almeida e Ricardo Rodrigues	Os principais aspectos do assédio moral na gestão das organizações	Pesquisa Bibliográfica

A partir dos resultados, observa-se que a maioria dos estudos encontrados se destacam em pesquisas bibliográficas, trazendo conceitos mais recentes e uma ampla visão de impactos e prevenção relacionados ao tema abordado.

4.2 DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivo mapear as pesquisas científicas que analisam o impacto do clima organizacional no combate ao assédio moral nas organizações. A partir da análise dos artigos selecionados, foi possível identificar conceitos que reforçam a importância de um ambiente organizacional saudável como ferramenta indispensável na prevenção e combate ao assédio moral.

Os dados encontrados nas pesquisas demonstram que o clima organizacional exerce influência sobre as relações interpessoais no ambiente corporativo, podendo tanto dificultar quanto favorecer práticas abusivas. Nogueira³⁷ aponta que em ambientes marcados por metas inatingíveis e recursos escassos, os trabalhadores muitas vezes reproduzem os atos abusivos de seus chefes, em seus colegas de trabalho na tentativa de garantir sua própria sobrevivência no emprego.

Essa reprodução de violência, segundo Letícia e Vera et al³⁸ reforça uma cultura organizacional tóxica, propícia a ciclos de opressão e desvalorização, por isso um bom clima no trabalho faz toda a diferença no dia a dia, pois quando o ambiente é leve e respeitoso, as pessoas se sentem mais motivadas e satisfeitas. Mas quando acontecem assédio moral, como humilhações ou pressão exagerada, isso pode afetar muito a saúde mental da equipe trazendo uma baixa motivação.

Estudos como o de Costa e Gorezevsk³⁹, abordam como a pandemia trouxe várias mudanças para vida das pessoas. Para evitar que o vírus se expandisse, foi necessário adotar medidas como o isolamento social e o fechamento de empresas e serviços, sendo eles privados ou públicos, diante disso, muitas pessoas tiveram que começar a trabalhar em casa.

No mesmo estudo observa-se como o trabalho remoto se tornou uma saída mais eficaz, porém foi iniciado sem muito preparo, sem se atentar às condições dos trabalhadores em casa, como o ambiente físico ou até mesmo se o dia a dia familiar era apropriado para tal mudança. Lanni et al,³⁹ falam que essa mudança repentina trouxe várias dificuldades e obstáculos, como o aumento da pressão no trabalho e a necessidade de se adequar imediatamente a uma nova forma de trabalhar.

A nova realidade para execução das atividades e o uso constante de ferramentas digitais, surgiu uma nova forma de assédio moral. Tarefas em excesso, as complicações para se desligar do trabalho e a invasão na vida pessoal viraram problemas que estão conectados com o avanço dessas tecnologias, concluem Costa e Gorezevsk³⁹.

Ainda no contexto de práticas abusivas em trabalho remoto, Silva et al⁴⁰ apontam as demais práticas de assédio decorrentes da pandemia. Em seu estudo, exemplos como a prática de omissão de informações, críticas, violências verbais e coerção para trabalho presencial apesar das limitações impostas pela pandemia, são abordados. Silva et al reforçam a ideia de que apesar do trabalho ser remoto, a empresa tem um papel importante em promover ações de prevenção ao assédio moral, contribuindo para um ambiente respeitoso, livre de atos prejudiciais à saúde mental e física de seus trabalhadores.

As atitudes de assédio moral no ambiente organizacional, como críticas injustas, violência verbal e comportamento de desprezo, são apontadas por Marazzo³⁸ como fatores que tem uma grande repercussão no clima organizacional. Condutas no ambiente de trabalho, como sobrecarregar colaboradores com funções fora de suas atribuições e promover qualquer tipo de discriminação ou violência psicológica, tem efeitos sérios no clima organizacional e essas ações muitas vezes vindas da liderança, geram níveis altos de estresse e desgaste entre os trabalhadores.

Reforçando a ideia de Marazzo, Mendes³⁸ destaca que o assédio moral no trabalho traz sérias consequências à saúde dos empregados, afetando tanto o corpo quanto a mente. Entre os sintomas mais comuns estão crises emocionais, dificuldades

para dormir, depressão e em situações mais extremas, os pensamentos suicidas. Esses sintomas vão além do ambiente profissional, comprometendo também a vida pessoal e exigindo, muitas vezes, afastamento das atividades e necessitando acompanhamento médico.

As transformações no cenário socioeconômico e o crescimento na procura por emprego, são fatores que, conforme Silva⁴¹, acabam contribuindo para o aumento das exigências nas organizações que passam a querer profissionais cada vez mais qualificados. Sendo assim, esse cenário organizacional torna-se um lugar de competitividade, fazendo com que os trabalhadores sejam dominados pelo desejo de obter melhores cargos e salários.

No entanto, Nascimento⁴¹ ressalta que o assédio moral não se manifesta apenas por meio de agressões visíveis. Na maioria dos casos, ele assume uma forma silenciosa, prejudicando lentamente a vida da pessoa assediada, tornando o reconhecimento mais difícil e por isso quando finalmente é identificado, a saúde emocional e a qualidade de vida da pessoa afetada já estão seriamente prejudicadas.

Observa-se que a maioria das pessoas que sofrem assédio moral no trabalho preferem ficar quietas, segundo Mendes³⁹, mesmo o indivíduo não demonstrando, está sofrendo em silêncio e tem um grande impacto em sua saúde psicológica. Além disso, Marazzo³⁹ também observa que as pessoas não reagem e aceitam o assédio como se fosse algo normal quando vem de parte da liderança ou de alguém com mais autoridade, o que acaba afetando diretamente o clima e a cultura da empresa e vira um ciclo difícil de quebrar, dando um efeito negativo no ambiente de trabalho.

Estudos como o de Nunes⁴² focam em entender o perfil do agressor a partir da posição que ele ocupa na organização, seu gênero e número de ocorrências. Em sua pesquisa, ele mostra que quase metade das pessoas entrevistadas disseram ter sofrido assédio por parte do chefe, o que reforça as teorias apresentadas por outros autores: o tipo mais comum de assédio moral no trabalho acontece de forma vertical descendente, ou seja, do superior para o subordinado.

O autor também destaca que o assédio pode ocorrer de outras formas, como horizontal, entre colegas do mesmo nível. Danielle e Débora et al⁴², falam que é Ascendente quando parte de subordinados contra seus superiores e Misto, envolvendo diferentes posições hierárquicas e até mesmo vindo de pessoas de fora da organização.

O assédio moral vertical é mais comum principalmente porque o funcionário está em uma posição de menor poder, o que facilita o abuso. Além disso, fatores como o medo de perder o emprego e a alta competitividade no mercado tornam a situação ainda pior. Pessoas com algum tipo de vulnerabilidade como trabalhadores acima dos 50 anos, gestantes ou quem voltou de um afastamento médico são os alvos mais frequentes desse tipo de violência no ambiente profissional, ressaltam Danielle e Débora et al⁴².

Também é importante prestar atenção se o chefe, por exemplo, está usando seu poder dentro dos limites certos, resalta Martins⁴³ pois conflitos e estresse fazem parte do ambiente de trabalho, e por si só, não são considerados assédio moral. Mesmo que o funcionário tenha uma função estressante, precise bater metas ou pensar diferente dos outros, não quer dizer que está sendo assediado. Para saber se é assédio ou não, é preciso analisar e entender o contexto da situação para não banalizar e tirar o peso real deste tema.

Martins⁴⁴ reforça que ações como impor metas, realizar cobranças e avaliações de desempenho, monitorar e-mails e revistar empregados quando se faz necessário, não se enquadram em comportamentos de assédio moral no trabalho, trata-se de um poder diretivo do empregador.

Em contrapartida, o assédio moral também pode acontecer de forma "invertida", quando são os funcionários que tentam desestabilizar o chefe. Apesar de ser menos comum, esse tipo de atitude existe e pode incluir desrespeito, insubordinação ou ações que enfraquecem a imagem da liderança. Mesmo sendo raro, esse comportamento atrapalha o ambiente de trabalho, prejudica a confiança entre a equipe e compromete a autoridade de quem lidera. Como destaca Martins⁴⁵ esse tipo de assédio também merece atenção nas políticas da empresa, pois contribui para um clima ruim e afeta a organização como um todo.

De acordo com Freitas e Barreto⁴⁶ quando as situações de assédio moral acontecem entre colaboradores, como por exemplo, disputas por promoções ou por um mesmo cargo, diferenças culturais, étnicas, escolaridade, idade, deficiência física, orientação sexual, posicionamentos políticos ou crenças religiosas, estimulam um período recorrente de assédio entre os membros da equipe e é comum que a empresa adote uma postura neutra, preferindo não interferir. Esses autores também destacam que na maioria das vezes, a organização acredita que esses conflitos em pares são

naturais do convívio e que irão se resolver por conta própria, o que contribui para a permanência do problema.

Quem pratica o assédio, segundo Schmidt⁴² costuma ser alguém sem empatia, que usa atitudes cruéis e mal-intencionadas para humilhar e controlar os outros. Muitas vezes, esse comportamento vem de uma autoestima baixa, que o indivíduo tenta esconder por medo de parecer fraco. Esse tipo de agressor pode ser chamado de “tóxico”, “manipulador” ou até mesmo “perverso”, e normalmente precisa de alguém para ser alvo de suas ações.

Quando a problemática do assédio moral no trabalho é abordada, uma questão sempre aparece: Será que homens e mulheres sofrem da mesma forma? Pesquisas como a de Andrade e Assis⁴⁷ apontam que não. Os autores destacam que existe uma diferença quando trata-se de gêneros, e que as mulheres acabam sendo mais vítimas dessa forma de agressão no meio profissional. Já em estudos como de Hirigoyen⁴⁷, os dados mostram que, enquanto os homens dizem passar por situações de assédio aproximadamente uma vez por semana, as mulheres relatam enfrentar isso quase todos os dias e além do assédio moral, muitas vezes elas ainda precisam enfrentar o assédio sexual, o que fortalece a pressão atrelado a desigualdade e violência de gênero.

Medrado e Lima⁴⁸ trazem relatos de mulheres que passaram a sofrer assédio moral ao voltarem da licença-maternidade. Também há casos de mulheres que engravidaram logo após serem contratadas e a partir disso, passaram a enfrentar situações de humilhação, fofocas e perseguições. Diante desses fatos, levanta-se uma questão importante: Até que ponto o fato de serem mulheres influenciou nessas atitudes? A verdade é que esse tipo de situação não é rara quando se trata de mulheres no ambiente de trabalho. Como apontam diversos estudos, todos devem ser tratados de forma justa e igual, as empresas precisam criar meios para que as pessoas possam denunciar, investigar os casos e punir quem pratica assédio.

Em contra partida, Robertt, Andrade e Assis et al⁴⁹, apontam que os homens, diferente das mulheres, não externam com facilidade as agressões psicológicas sofridas no ambiente de trabalho. Enquanto as mulheres conseguem expor de forma mais aberta o assédio sofrido e como lhes tem afetado, os homens são mais propícios a guardarem para si as opressões sofridas.

Segundo Heloani⁴⁹, a postura masculina de não expor os sentimentos ocasionados por meio do assédio moral, se dá pelo fato de não querer tornar público

as opressões sofridas e demonstrar fragilidade mediante o caso. Pode-se dizer que não demonstrar fraqueza está ligado a construções sociais e culturais, onde impõem aos homens a necessidade de manter uma postura de força, e de acordo com Maciel⁵⁰, põe-se em risco seu reconhecimento e desempenho na organização o que dificulta o enfrentamento das violências sofridas.

Com base no que Rodrigues e Silva⁴⁰ defendem, constata-se que a liderança tem um papel essencial na garantia de um ambiente de trabalho saudável para diminuir esse tipo de comportamento. As organizações precisam aplicar medidas eficazes, como a criação de canais para denúncia que sejam seguros, além de conduzir investigações internas. Também é fundamental promover uma cultura baseada no respeito e na diversidade, com comunicação aberta entre os níveis hierárquicos, reforçando assim a importância de valores que promovam a dignidade e o bem estar dos colaboradores.

Em concordância com Rodrigues e Silva, Elisabeth⁵⁰ acredita no papel crucial de uma liderança empática, reforçando que mudanças efetivas dependem de uma verdadeira mudança de mentalidade dentro das empresas e enfatizando também que o diagnóstico do clima organizacional interno é uma ferramenta valiosa para detectar comportamentos agressivos e violentos. Para ela, construir um ambiente pautado na transparência, na comunicação clara e no respeito mútuo é essencial para prevenir o assédio moral. Entre as soluções práticas apontadas estão a capacitação contínua de gestores e a realização frequente de diagnósticos do clima organizacional, não apenas para identificar os problemas, mas também para desenvolver estratégias concretas de prevenção.

Embora diferentes em essência, o clima e a cultura organizacional estão fortemente interligados. Conforme Souza e Maximiano⁵¹, o clima é mais perceptível e mutável e está associado a como os colaboradores sentem o ambiente de trabalho no momento, enquanto Tachizawa⁵¹ define a cultura como um conjunto mais estável de crenças, valores e normas compartilhadas que moldam o comportamento de uma organização.

Em seu artigo, Zanchet et al⁵¹, embasados na citação de Schneider, pontuam que a cultura funciona como um alicerce que influencia diretamente no clima que será percebido, onde há colaboração e confiança, gera um ambiente positivo e motivador, enquanto a que está sob autoritarismo e rigidez excessiva resulta em um clima opressivo e desmotivador. Os autores se referem ao fato de tal cultura também

influenciar nas práticas e políticas internas, impactando assim no desempenho das equipes.

Ao aprofundar esta análise no âmbito da gestão, entende-se que a liderança contribui de forma decisiva na construção de um clima organizacional equilibrado e saudável e quando os líderes são ineficazes na gestão de pessoas e incapazes de lidar com conflitos, como apontam Guimarães, Cançado e Lima⁵², é criado um ambiente propício para o surgimento de comportamentos abusivos, e muitas vezes o uso da pressão como forma de gerenciamento não apenas afeta a saúde psicológica dos colaboradores, como pode também comprometer a produtividade da equipe.

Nos dias atuais, ainda há gestores que acreditam que o medo pode gerar resultados melhores, quando na verdade, contribuem para um clima tóxico e de constante insegurança. Neste sentido, um importante aliado para a construção de um bom clima e no combate ao assédio, é a área de Recursos Humanos, que deve assumir uma posição estratégica e preventiva, indo além de suas atribuições administrativas. Conforme destacado por Ramos⁵³, é de extrema importância que o RH atue ativamente na mediação de conflitos, na aplicação de políticas institucionais, e no fortalecimento da cultura organizacional.

A atuação do setor deve ser responsável pela garantia de sigilo, acolhimento das vítimas, estímulo à denúncia, apoio psicológico e realização periódica de diagnósticos do clima organizacional. Quando bem estruturado o departamento de RH, pode oferecer suporte eficaz às vítimas, encaminhando-as para apoio multiprofissional e desta forma contribuindo para um ambiente mais seguro e respeitoso, reforçam Guimarães e Emmendoerfer⁵⁴.

No entanto, a responsabilidade pela prevenção ao assédio moral não deve ser apenas do setor de RH, de acordo com Martiningo Filho e Siqueira⁵⁴, mas sim uma tarefa coletiva que precisa do comprometimento de todos os gestores e colaboradores. As políticas de prevenção e combate não devem ser apresentadas superficialmente, mas aplicadas de forma concreta, pois a ausência de ações efetivas colabora com a continuidade de uma cultura de impunidade.

Além de prejuízos à saúde física e psicológica dos colaboradores, o assédio moral pode provocar danos significativos à própria organização, gerando conflitos internos que comprometem a atmosfera da empresa, minando a motivação dos trabalhadores, e consequentemente afetando o desempenho coletivo, como apontam Amorim e Bueno⁵². Complementando esta ideia, Cardozo⁵² também traz em

concordância os prejuízos financeiros devido às responsabilizações em condenações por danos morais causados aos empregados vítimas das agressões, assim como afastamentos médicos por questões psicológicas, que podem gerar custos indiretos como a necessidade de substituições e treinamentos.

No ponto de vista jurídico, o assédio moral nas organizações tem tido uma crescente atenção em virtude de suas muitas implicações legais, conforme o artigo de Cisquini e Jacob⁵⁵, o tema é discutido no âmbito do direito trabalhista e pode ter repercussões na área penal, principalmente quando as ações são caracterizadas como injúrias, difamação e calúnia, como consta nos artigos 138 a 140 do Código Penal Brasileiro. Esses comportamentos, quando tidos de forma repetida e direcionada, podem ser definidos como assédio, sobretudo se atentarem contra a dignidade, honra ou bem estar psicológico do trabalhador.

Além disso, eles apontam que embora ainda não haja uma determinação penal específica para o assédio moral, há alguns anos tramita o projeto de lei nº 4.742/2001, que foi aprovado pela câmara de deputados em 12 de março de 2019 e atualmente segue em processo no Senado. Sendo aprovada, a lei propõe a criminalização da violência psicológica ao definir sua prática como a desqualificação frequente da autoestima ou imagem do trabalhador em contexto hierárquico.

Ainda segundo o mesmo estudo, no direito do trabalho, ainda não há um consenso sobre como o tema deve ser tratado, pois parte da doutrina entende que a prática só existe quando há intenção, enquanto outra defende que a partir do momento em que essa conduta seja injusta e cause danos à dignidade do trabalhador, mesmo sem intenção, deve ser reconhecido como assédio. A depender da situação, o empregador pode ser responsabilizado civilmente e o empregado pode pedir a rescisão indireta na justiça do trabalho, conforme o art. 483 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), quando o ambiente organizacional se torna insuportável devido a práticas abusivas e humilhantes.

Além das implicações legais já discutidas, Silva e Duarte⁵⁶ destacam que o assédio moral trata-se também de uma violação aos direitos de personalidade do colaborador. Conforme ensina Corrêa⁵⁶, tais direitos são inatos, absolutos, extrapatrimoniais, impenhoráveis, vitalícios e vinculados à própria natureza humana, intimamente ligados ao homem para sua proteção jurídica. Esses direitos se configuram como um conjunto de garantias que visam proteger a dignidade e os

valores individuais dos trabalhadores e assegura o mútuo respeito dentro e fora do ambiente organizacional.

Verifica-se também que tal direito está diretamente ligado ao princípio da dignidade da pessoa humana, estabelecido no artigo 1º, inciso III da Constituição Federal. Para Scarlet⁵⁶, dignidade é uma qualidade natural e distintiva de cada ser humano, que o faz merecedor de condições existenciais mínimas, respeito e consideração, protegendo-o de atos degradantes ou desumanos.

Mesmo com as garantias jurídicas, a comprovação de assédio moral trata-se de um grande desafio no contexto trabalhista, porque de acordo com o artigo 818 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)⁵⁶, cabe a quem alega o ocorrido o dever de comprovar, porém essa tarefa mostra-se particularmente difícil para o empregado, dada sua posição de desvantagem na relação com o empregador.

Quem vivencia os atos assediadores normalmente não possuem gravações, imagens ou algo que possa ser usado, restando apenas a prova testemunhal, e nesses casos as vítimas procuram por apoio junto aos colegas, mas o receio de represálias ou perda do emprego, contribui para a fragilidade da prova, e consequentemente com a perpetuação da impunidade⁵².

Uma pesquisa realizada pelo Vagas.com, citada no estudo sobre compliance trabalhista de Paixão e Farah⁵⁷, revela que 52%, mais da metade dos trabalhadores brasileiros, já foram expostos a situações de assédio moral no ambiente corporativo. Esse dado reforça a urgência de medidas preventivas e corretivas, se antecipando a futuros problemas que podem prejudicar a imagem da empresa perante o mercado e a sociedade.

Desta forma, é fundamental destacar também iniciativas que vêm sendo apontadas nos estudos encontrados, como estratégias eficazes para prevenção e luta contra o assédio moral nas instituições. Segundo o Ministério Público do Trabalho⁵⁸, a violência no ambiente laboral está diretamente ligada às desigualdades presentes nas relações, sendo necessárias ações que promovam a igualdade e o respeito mútuo. Uma das grandes dificuldades no enfrentamento ao assédio moral, é sua natureza muitas vezes invisível, o que reforça a necessidade de medidas de prevenção mais estruturadas.

Algumas sugestões práticas levantadas em pesquisas, como a realizada na EAUFBA no ano de 2018⁵⁸, incluem maior fiscalização, rodas de debate, palestras educativas e o fortalecimento dos canais de denúncia como a ouvidoria. Segundo

Siqueira em concordância com Troiani⁵⁸, muitas vezes o problema está nas condições organizacionais e não no indivíduo, por isso se faz importante que as empresas tenham uma postura proativa e consciente promovendo uma divulgação clara das normas legais e aplicação de penalidades rigorosas aos agressores.

Outras iniciativas, citadas por Lopes Oliveira⁵⁹, são mudanças na infraestrutura das empresas, como aplicação de paredes de vidro, possibilitando uma maior visibilidade de todos os campos da empresa. Pois dessa forma evita-se salas e portas fechadas, o que reduz qualquer tipo de oportunidade para condutas inadequadas, como o assédio moral e contribui para a transparência nas relações entre os membros.

Seguindo a linha de iniciativas para o combate do assédio moral dentro das empresas, Paixão e Farah⁵⁷ se referem ao compliance como uma ferramenta estratégica e eficaz, pois trata-se de um conjunto de estruturas, regras e procedimentos que são implementados em uma empresa para garantir a conformidade do seu funcionamento à legislação, às normas internas e aos padrões éticos desejáveis para um ambiente corporativo saudável.

As mesmas autoras ressaltam que um bom programa de compliance traz soluções para conflitos internos e externos enfrentados pelas empresas no mundo atual, trazendo assim um avanço para o meio corporativo. Pode ser considerado uma boa estratégia de combate ao assédio moral, pois deve estar presente na conduta diária de todos que atuam em nome da organização.

Neste sentido, observa-se que o combate ao assédio moral no ambiente corporativo exige uma abordagem mais ampla, que ultrapasse a responsabilidade individual de agressores e vítimas. Conforme destacam Gonçalves, Schweitzer e Tolfo⁶⁰, entender esse tipo de violência demanda reconhecer a complexidade das relações de trabalho e a influência de fatores como o clima organizacional, que nesse contexto se revela como estratégico na construção de um ambiente organizacional saudável e preventivo.

Além disso, os autores também pontuam que a literatura ainda carece de estudos que integrem de forma mais abrangente os fatores estruturais e culturais das organizações ao tema do assédio moral, o que reforça a importância de ampliar o escopo de pesquisas futuras.

Com isso, diante do que Nogueira e Nunes et al⁵⁵ trazem em suas pesquisas, fica demonstrado que o combate ao assédio moral exige muito mais do que discursos, requer ações práticas, contínuas e integradas, com o envolvimento de toda

organização. Do nível estratégico ao operacional, promover uma cultura de respeito, empatia e responsabilidade mútua não só evita o sofrimento dos colaboradores, como também fortalece todo ambiente corporativo e traz melhores resultados.

Assim, também é preciso considerar que, conforme Carneiro⁶¹, com a valorização do trabalhador em relação ao trabalho, as empresas passam a ter a necessidade de analisar as relações interpessoais, de modo a se preocuparem mais com o bem-estar de seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa foi possível compreender que o clima organizacional é um fator de extrema importância na prevenção e combate ao assédio moral no ambiente corporativo. Além disso, através das pesquisas bibliográficas, é possível compreender que práticas organizacionais éticas, acompanhadas de uma gestão que valoriza o bem-estar dos colaboradores, contribuem significativamente para a redução de comportamentos abusivos como o assédio moral.

O objetivo de mapear as pesquisas científicas sobre o tema foi alcançado e possibilitou reforçar a relevância de um ambiente corporativo saudável para a prevenção e combate do assédio moral. Desta forma, considera-se que o aprofundamento neste tema é fundamental, não apenas para o campo acadêmico, mas também para a construção de organizações mais justas, respeitosas e humanas.

No decorrer deste trabalho, foi possível constatar que a eficácia na prevenção e combate ao assédio está diretamente ligada à cultura, que é a base do clima organizacional, à uma gestão consciente e humanizada e a ações estratégicas que além de promover orientação constante sobre o tema também reforçam a conscientização em massa.

A existência de canais de denúncia que vão além de um simples espaço para relatos, demonstra o compromisso real da organização em ouvir, proteger e responder adequadamente às vítimas. Para que esses canais cumpram o seu papel, é necessário que sejam gerenciados com empatia e prontidão, reforçando a credibilidade e cultivando a confiança de cada colaborador, que passando por situações de assédio, não hesitem em procurar.

Como sugestão, recomenda-se que para pesquisas futuras, sejam realizados estudos de campo que envolvam entrevistas com profissionais de diferentes setores,

para que se possa aprofundar ainda mais a compreensão sobre a relação entre clima organizacional e assédio moral, desta forma, também trará voz às experiências de pessoas envolvidas. Além disso, há carência de legislações voltadas ao assédio moral dentro das organizações, pois as leis usadas atualmente são embasadas em legislações gerais já existentes, o que pode dificultar a penalidade efetiva de seus praticantes.

Propõe-se ainda, que além dos Princípios Constitucionais, Normas Trabalhistas e Normas Reguladoras, sejam criadas legislações que imponham a prática de prevenção ao assédio moral, em que as organizações criem programas formais de prevenção e combate ao assédio moral no ambiente corporativo, trazendo penalidade específicas para a empresa, não só ao agressor.

Desta forma, conclui-se que investir na melhora do clima organizacional não é apenas planejamento de gestão, mas um dever social capaz de promover ambientes saudáveis, sem comportamentos abusivos e contribuir de forma efetiva para o crescimento consistente das instruções e para o bem estar de todos os membros da empresa. Afinal, é dentro do ambiente de trabalho que os colaboradores passam a maior parte do tempo de seus dias, então com um ambiente leve, saudável e de respeito, colabora não só para a boa qualidade de vida dos trabalhadores, como também, aumenta a produtividade dentro da organização.

REFERÊNCIAS

1. Nunes TS, da Rosa Tolfo S. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma universidade federal brasileira. *Rev Gest Univ Am Lat-GUAL*. 2012;5(3):264–86.
2. Thome CF. O assédio moral nas relações de emprego. São Paulo: LTr; 2009.
3. Freitas ME. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Rev Adm Emp*. 2001;41:8–19.
4. Silva DK da, et al. Clima organizacional como fator de motivação nas empresas: o caso de um supermercado cearense. *Braz J Dev*. 2021;7(12):119396–419.
5. Lins FJP, et al. Cultura e clima organizacional: influência na qualidade de vida no trabalho. *Rev Vox Metrop*. 2021;1(5):46–62.
6. Santos LF, Torres T, Andrade JC de, Silva FS da, Santana RJS, Chaves RP, Silva APL da. A relevância do clima organizacional nas organizações. *RSD [Internet]*. 2021 Mar 28 [citado 2025 Mar 18];10(4):e0310413147.
7. Barreto M, Heloani JR. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *Rev Adm Mackenzie [Internet]*. 2007 [citado em 29 mar. 2025];8(3):11-31
8. Paula CFNQ de, Motta ACGD, Nascimento RP. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. *Serv Soc Soc*. 2021;(142):467-87.
9. Coelho SHLC, Mader RMS. Assédio moral e seus reflexos no direito do trabalho: conscientizando empregadores e empregados. *Rev Ibero-Am Human Ciênc Educ*. 2024;10(11):2891-900.
10. Alves LA, de Sousa UG, de Alcântara Alencar M. Responsabilidade empresarial na prevenção e mitigação de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho: diretrizes e estratégias para uma cultura organizacional consciente. *Facit Bus Technol J*. 2024;1(50).
11. de Oliveira IA, de Oliveira Silva IP. Assédio moral no ambiente de trabalho: medidas de prevenção e reparação. *Rev Direito Trab Proc Trab Dir Segur Soc*. 2024;12(2).

12. Lima MRL. Centro de Educação Superior CESREI CESREI Faculdade Curso de Bacharelado em Direito. 2024.
13. Fonseca RM. Assédio moral na Assistência Social: um estudo com trabalhadoras do SUAS sobre o fenômeno e sua relação com o trabalho precarizado. Ilhéus: Universidade Federal do Sul da Bahia; 2024.
14. Bender M, Robertt P. O assédio moral no trabalho no Rio Grande do Sul no início do século XXI: uma perspectiva sociológica. *Dilemas-Rev Estud Confl Control Soc*. 2018;11(2):299–314.
15. Costa SG, et al. O diabo veste Prada: requintes de assédio moral no setor público. *Bol Conj (BOCA)*. 2024;20(59):145–74.
16. Silva ÉG. A necessidade e importância da promoção de saúde mental nas organizações. *Rev Livre Sustent Empreend*. 2023;8(3):49–65.
17. de Carvalho AHS, de Oliveira Brum AL. Assédio moral no ambiente de trabalho: um olhar para o princípio da dignidade da pessoa humana. *Rev Ibero-Am Humanid Ciênc Educ*. 2022;8(5):461–89.
18. Oliveira ALN, Ferreira CSF. Assédio moral organizacional. *Rev Foco*. 2024;17(6):e5324.
19. Duchini NMS. Governo das sociedades, clima organizacional e desenvolvimento de pessoas: ferramentas estratégicas para aumentar a eficiência em organizações de gestão familiar [dissertação]. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa; 2021).
20. Chiavenato I. Resenha crítica do livro *Perspectivas sobre o comportamento organizacional: o fundamento do sucesso nas empresas*. *Rev Acad Online*. 2023;9(47):e1056
21. Magierski D, Montejano P. Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional. *REGMPE [Internet]*. 2022 Aug 30 [citado 2025 Mar 30];7(2):77–93.
22. Nascimento Ferreira V, Monte Palma Lopes AE. O papel da liderança na resolução de conflitos interpessoais no ambiente organizacional: reflexões teóricas.
23. Cerantola WA. A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão: análise exploratória de organizações no Brasil [dissertação]. 2017
24. Souza TA, Campos Júnior DJ, Magalhães SR. A importância do clima organizacional. *Rev Univ Vale Rio Verde*. 2015;13(1):315–29.

25. Garcia DB. Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional. Data da Publicação. 2017;13.
26. Silva GGWM, et al. Interfaces entre clima organizacional e estilos de liderança: da análise do estado da arte a construção de uma agenda de pesquisa. Rev Gest Secretariado. 2025;16(1):e4526.
27. Garcia DB. Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional. Data Publicação. 2017;13.
28. Curvo LAGF, Curvo Sobrinho AM. Ética: o princípio para uma liderança saudável. In: Maximiano A, organizador. 2006.
29. Almeida J, den Hartog D, Porto JB. Escala de liderança ética no trabalho: evidências de validade da versão brasileira. Rev Psicol Organ Trab. 2018;18(3):430–40.
30. Nunes TS, Tolfo SR, Cantera Espinosa LM. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. Rev Organ Contexto. 2019;15(29):191–222.
31. Oliveira DNG, Rosário AHG. A responsabilidade civil do empregador por assédio moral no ambiente de trabalho. Rev Nativ Am Ciênc Tecnol Inov. 2025;7(1):1–14.
32. França Teixeira R, Reis MC, Santos LML. Assédio moral no trabalho: um estudo sobre as práticas de prevenção e combate ao fenômeno em empresas do norte do Paraná. Rev Adm UFSM. 2013;6(4):658–66
33. Sousa AS, Oliveira GS, Alves LH. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cad FUCAMP. 2021;20(43).
34. Machado JRF. Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quali-quantitativo. Devir Educ. 2023;7(1).
35. Almeida AS, Portela EN, Silva DM. Fundamentos da gestão de processos de negócio. Rev Processus Polít Public Desenv Soc. 2021;3(6):121–30.
36. Barreto MN, Nunes CP. Sobre métricas e indexação: algumas aproximações da Revista Práxis Educacional no Google Acadêmico. Rev Pemo [Internet]. 2020 Nov 26 [cited 2025 Mar 29];3(1):e314418.
37. Costa SG, et al. O diabo veste Prada: requintes de assédio moral no setor público. Bol Conj (BOCA). 2024;20(59):145–74.
38. Oliveira LI, et al. Estudo do conceito de assédio moral e seus impactos no ambiente organizacional. Prospectus. 2022;4(1).

39. Silva S, Gorczewsk C. A incidência do assédio moral no trabalho remoto. *Rev Trib Sup Trab*. 2023;89(3):132–50.
40. Sanches KL, et al. Assédio moral no trabalho e os impactos sobre a saúde mental de profissionais da educação: uma revisão sistemática / Bullying at work and its impact on the mental health of education professionals: a systematic review.
41. Lopes AFM, Duarte DR. Psicologia organizacional e do trabalho: principais métodos de prevenção ao assédio moral. 2020.
42. De Oliveira IAF, De Oliveira Silva IP. Assédio moral no ambiente de trabalho: medidas de prevenção e reparação. *Rev Dir Trab Process Trab Dir Segur Soc*. 2024;12(2).
43. Pedrete DC, et al. A incidência de assédio moral em lideranças tóxicas. *Rev Valore*. 2022;7:66–85.
44. De Araujo AR. Assédio moral organizacional. *Rev Juríd In Verbis*. 2012;:65
45. Pires MS, Da Silva LMM. O impacto da reforma trabalhista nas questões que envolvem o assédio moral no meio ambiente de trabalho. *Rev Argumenta*. 2022;(37):275–303.
46. Oliveira DNG, Rosário AHG. A responsabilidade civil do empregador por assédio moral no ambiente de trabalho. *NATIVA Rev Ciênc Tecnol Inov*. 2025;7(1):191–205.
47. Mottab ACGD, Nascimento RP. O assédio moral nas organizações
48. Guiland R, Labiak FP, Lopes CC. Perícia judicial de avaliação do nexo de causalidade ou concausalidade entre o assédio moral no trabalho e o dano psicológico. *Rev Ibero-Am Humanid Ciênc Educ*. 2023;9(8):473–92.
49. Dos Santos MS, Marzall LF, Domingues VSD. Análise das políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho: um estudo de caso em uma organização do Oeste Gaúcho. *Rev Carreiras Pessoas*. 2023;13(2):256–76.
50. De Lucena Patriota RA, et al. O lado obscuro da eficiência: impactos afetivos decorrentes do assédio moral em bancos. *Rev Adm FACES J*. 2020;:27–47.
51. Silva ECM de M A. Resenha do artigo intitulado: “Considerações sobre o assédio moral como fator contribuinte para os episódios depressivos no trabalho: a violência velada e o adoecimento mental do trabalhador”. *Rev Processus Multidisciplinar*. 2024;5(9):e091079.

52. De Lima VZ, et al. Clima organizacional: caracterização dos artigos pesquisados na base de dados Scielo. *Ciênc Soc Aplic Rev.* 2023;21(40):69–83.
53. De Almeida Silveira M, Saraiva MF A. Assédio moral nas relações trabalhistas: a intenção do agressor e o caráter indenizatório. *J Electron Fac Integr Vianna Júnior.* 2021;13(Esp):27.
54. De Oliveira Júnior JA, Pinheiro RRG. Os principais aspectos do assédio moral na gestão das organizações. *Brazil J Dev.* 2023;9(6):19831–51.
55. Nogueira RM, et al. A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho no âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil. *Rev Ciênc Adm.* 2020;26:1–18.
56. Cisquini MAO, Jacob A. A face oculta do assédio moral no trabalho e sua responsabilidade penal. *Rev Multidisciplinar Nordest Mineiro.* 2024;6(1).
57. Da Silva VS, De Souza Duarte Í. Assédio moral organizacional. *Rev Ibero-Am Humanid Ciênc Educ.* 2023;9(5):1198–218.
58. Paixão G, Farah S. A eficácia das ferramentas do compliance trabalhista no combate ao assédio moral no trabalho. *Rev Trib Trab 2ª Reg.* 2023;15(30).
59. Ribeiro MF. Precisamos falar de assédio moral: uma análise sobre as práticas e estratégias de enfrentamento da EAUFBFA. *Rev Formadores.* 2020;13(2):71.
60. Gonçalves J, Schweitzer L, Tolfo SR. Assédio moral no trabalho: uma revisão de publicações brasileiras. *Gerais Rev Interinst Psicologia.* 2020;13(1):1–18.
61. Dos Santos ES, Do Nascimento AC. O papel e importância da gestão de pessoas na organização: pesquisa de clima organizacional. In: *Colloquium Socialis.* 2024; p. 1:e245025.