

Assédio moral no ambiente de trabalho e seus impactos na saúde mental

Workplace Bullying and Its Impacts on Mental Health

Ana Paula de Figueiredo¹

Oldair Donizete Galeni²

Mariana Fabricio Rezende³

Mara Lucia Resende Silva⁴

Neuzilene da Silva Ximenes⁵

Claudio Henrique Pereira⁶

Camila Santos Pereira⁷

Andrea Cristina Rocha⁸

Patricia Ferreira Batista⁹

Divania Aparecida Santos Eugênio¹⁰

Resumo

O assédio moral no ambiente de trabalho constitui importante problema relacionado à saúde do trabalhador, caracterizado por práticas abusivas capazes de comprometer a dignidade, as relações profissionais e o bem-estar psicológico dos indivíduos. A exposição a humilhações, constrangimentos, intimidações, isolamento, desqualificação profissional e outras formas de

¹ Cruzeiro do Sul e Anhanguera – São Paulo – SP – Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7541-1539>

² Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG – Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0586-9234>

³ Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG – Brasil.

⁴ Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG – Brasil.

⁵ Universidade Federal Getúlio Vargas /UFAM – Manaus – AM – Brasil.

⁶ Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG – Brasil.

⁷ Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG – Brasil.

⁸ Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG – Brasil.

⁹ Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG – Brasil.

¹⁰ Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia – MG – Brasil.

violência psicológica pode produzir repercussões significativas sobre a saúde mental, favorecendo sofrimento emocional, ansiedade, sintomas depressivos, estresse ocupacional, esgotamento e comprometimento da qualidade de vida. O presente estudo tem como objetivo analisar o assédio moral no ambiente de trabalho e seus impactos na saúde mental dos trabalhadores, discutindo fatores associados, consequências individuais e organizacionais e estratégias de prevenção e enfrentamento. Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentada em publicações científicas e documentos institucionais relacionados à saúde mental, saúde do trabalhador, riscos psicossociais e violência no trabalho. A literatura evidencia que ambientes organizacionais caracterizados por relações autoritárias, comunicação inadequada, competitividade excessiva, fragilidade do suporte institucional e tolerância a comportamentos abusivos podem favorecer a ocorrência do assédio. Conclui-se que seu enfrentamento requer ações organizacionais permanentes, políticas institucionais de prevenção, canais seguros de comunicação, capacitação das lideranças e fortalecimento de ambientes laborais baseados no respeito, na dignidade e na proteção da saúde mental.

Palavras-chave: Assédio moral; Saúde mental; Saúde do trabalhador; Riscos psicossociais; Ambiente de trabalho.

Abstract

Workplace bullying is an important occupational health problem characterized by abusive practices that can compromise workers' dignity, professional relationships, and psychological well-being. Exposure to humiliation, embarrassment, intimidation, isolation, professional disqualification, and other forms of psychological violence may have significant consequences for mental health, contributing to emotional distress, anxiety, depressive symptoms, occupational stress, exhaustion, and impaired quality of life. This study aims to analyze workplace bullying and its impacts on workers' mental health, discussing associated factors, individual and organizational consequences, and prevention and coping strategies. This is a narrative literature review with a qualitative and descriptive approach, based on scientific publications and institutional documents related to mental health, occupational health, psychosocial risks, and workplace violence. The literature indicates that organizational environments characterized by authoritarian relationships, inadequate communication, excessive competition, weak institutional support, and tolerance of abusive behaviors may contribute to workplace bullying. It is concluded that addressing this phenomenon requires permanent organizational measures, institutional prevention policies, safe communication channels, leadership training, and the strengthening of work environments based on respect, dignity, and protection of mental health.

Keywords: Workplace Bullying; Mental Health; Occupational Health; Psychosocial Risks; Workplace.

1 Introdução

O trabalho ocupa posição central na organização da vida contemporânea, exercendo influência sobre aspectos econômicos, sociais, relacionais e subjetivos dos indivíduos. Além de constituir fonte de renda e subsistência, pode proporcionar reconhecimento, pertencimento, desenvolvimento profissional e construção da identidade. Entretanto, quando realizado em

ambientes caracterizados por relações abusivas, insegurança, autoritarismo, discriminação ou ausência de suporte institucional, também pode representar importante fonte de sofrimento e comprometimento da saúde mental.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece que ambientes laborais seguros e saudáveis podem atuar como fator de proteção à saúde mental, enquanto condições inadequadas de trabalho representam riscos significativos. Entre os riscos psicossociais relacionados ao trabalho estão sobrecarga, baixo controle sobre as atividades, insegurança laboral, suporte insuficiente, supervisão autoritária, discriminação, exclusão, violência, assédio e bullying (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2024).

Nesse cenário, o assédio moral no ambiente de trabalho apresenta-se como fenômeno de particular relevância por envolver comportamentos capazes de atingir a dignidade, a integridade psicológica, as relações profissionais e a permanência do trabalhador no emprego. Embora diferentes conceitos sejam empregados na literatura internacional, como *workplace bullying* e *mobbing*, o fenômeno está relacionado à exposição a comportamentos negativos no contexto laboral, podendo envolver humilhação, intimidação, isolamento, desqualificação profissional, hostilidade e outras formas de violência psicológica.

É importante destacar que nem toda situação desagradável ou conflito ocorrido no ambiente profissional caracteriza, isoladamente, assédio moral. Divergências entre colegas, avaliações de desempenho, cobrança legítima pelo cumprimento das atribuições e conflitos ocasionais fazem parte das relações laborais e precisam ser diferenciados de práticas abusivas. A análise do assédio moral exige atenção à natureza dos comportamentos, ao contexto no qual ocorrem, à persistência da exposição e às relações de poder estabelecidas no ambiente de trabalho.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção nº 190, adotada em 2019, estabeleceu importante marco internacional ao reconhecer o direito de todas as pessoas a um mundo do trabalho livre de violência e assédio. A Convenção compreende violência e assédio como comportamentos, práticas ou ameaças inaceitáveis, de ocorrência única ou repetida, que tenham por objetivo, resultem ou possam resultar em dano físico, psicológico, sexual ou econômico (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2019).

Essa concepção é relevante porque amplia a compreensão do problema e demonstra que a violência relacionada ao trabalho não precisa necessariamente apresentar manifestações físicas para produzir danos significativos. Condutas de natureza psicológica podem repercutir sobre autoestima, segurança emocional, relações interpessoais, desempenho profissional e qualidade de vida.

A magnitude da violência e do assédio no mundo do trabalho reforça a importância da discussão. Dados divulgados pela OIT indicam que mais de uma em cada cinco pessoas empregadas relatou ter experimentado pelo menos uma forma de violência ou assédio durante a vida profissional, sendo a violência e o assédio psicológicos a modalidade mais frequentemente relatada (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2024).

O assédio moral pode assumir diferentes manifestações. Entre elas estão críticas depreciativas reiteradas, constrangimentos públicos, isolamento deliberado, disseminação de informações ofensivas, retirada injustificada de atribuições, imposição de tarefas destinadas à desqualificação, ocultação de informações necessárias à execução do trabalho, ameaças e outras condutas capazes de fragilizar a posição profissional ou psicológica do indivíduo.

Essas práticas precisam ser analisadas no contexto das relações organizacionais. Embora determinadas situações possam envolver conflitos interpessoais, a ocorrência do assédio não deve ser reduzida exclusivamente às características individuais de vítima e agressor. Cultura organizacional permissiva, lideranças inadequadas, hierarquias rígidas, comunicação deficiente, ausência de políticas institucionais, insegurança laboral e tolerância a comportamentos hostis podem criar condições favoráveis à manutenção do problema.

A OMS inclui explicitamente culturas organizacionais que possibilitam comportamentos negativos, suporte limitado entre colegas, supervisão autoritária, violência, assédio e bullying entre os riscos psicossociais capazes de afetar a saúde mental dos trabalhadores (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2024). Essa compreensão desloca parte da discussão da esfera exclusivamente individual para a responsabilidade das organizações na prevenção e gestão dos riscos psicossociais.

As consequências do assédio moral podem atingir diferentes dimensões da vida do trabalhador. A exposição prolongada a situações de hostilidade pode favorecer sofrimento

emocional, ansiedade, alterações do sono, sintomas depressivos, estresse, redução da autoestima, dificuldades de concentração, exaustão e comprometimento das relações sociais e familiares.

Evidências científicas reforçam a gravidade dessas repercussões. Revisão sistemática e metanálise sobre assédio moral e comportamento suicida identificou associação significativa entre exposição ao *workplace bullying* e ideação e comportamento suicidas. Os trabalhadores expostos apresentaram maiores chances de relatar esses desfechos, demonstrando que situações persistentes de violência psicológica no trabalho podem estar associadas a consequências graves para a saúde mental.

As repercussões também alcançam o funcionamento profissional e organizacional. O sofrimento psicológico pode contribuir para absenteísmo, presenteísmo, redução do envolvimento com o trabalho, afastamentos, intenção de abandonar o emprego e comprometimento da produtividade. A OIT reconhece que violência e assédio podem afetar não somente a saúde e a dignidade das pessoas, mas também as relações laborais, o engajamento, a reputação das organizações e sua produtividade.

Algumas categorias profissionais podem apresentar vulnerabilidades específicas em razão da organização e das características de suas atividades. Na enfermagem, por exemplo, uma revisão de revisões identificou fatores relacionados à cultura organizacional, características do trabalho, liderança e hierarquia entre os antecedentes associados ao *workplace bullying*.

Uma metanálise publicada em 2024, envolvendo nove estudos e 3.730 profissionais de enfermagem, identificou correlação positiva entre assédio moral e estresse ocupacional, bem como entre assédio moral e burnout. Os resultados também apontaram associação negativa com satisfação por compaixão, evidenciando repercussões do fenômeno sobre a qualidade da vida profissional.

Embora a ocorrência do assédio possa produzir impactos expressivos, sua identificação e comunicação nem sempre são simples. Relações hierárquicas, medo de retaliação, insegurança quanto à manutenção do emprego, ausência de confiança nos canais institucionais e receio de exposição podem dificultar a manifestação do trabalhador. Além disso, ambientes nos quais práticas hostis são naturalizadas podem contribuir para que comportamentos abusivos sejam interpretados como parte normal da cultura organizacional.

Essa naturalização representa um obstáculo importante à prevenção. Expressões como pressão por resultados, perfil de liderança ou brincadeiras entre colegas podem, em determinados contextos, ser utilizadas para minimizar práticas que produzem constrangimento e sofrimento. A diferenciação entre exigências legítimas do trabalho e violência psicológica demanda critérios institucionais claros e políticas organizacionais que estabeleçam comportamentos aceitáveis e inaceitáveis.

O enfrentamento do problema, portanto, não pode depender exclusivamente da capacidade individual do trabalhador para suportar ou reagir às situações vivenciadas. A OMS recomenda intervenções organizacionais destinadas a avaliar e modificar condições de trabalho que representem riscos à saúde mental, incluindo a implementação de estruturas específicas para prevenção e enfrentamento da violência e do assédio. Também recomenda capacitação das lideranças para reconhecer sofrimento emocional, desenvolver comunicação aberta e compreender os efeitos dos estressores ocupacionais sobre a saúde mental.

A OIT igualmente destaca a necessidade de políticas institucionais, avaliação e gestão dos riscos, mecanismos de prevenção e procedimentos adequados para responder aos casos de violência e assédio. A abordagem preventiva pressupõe que organizações não atuem somente após a ocorrência do dano, mas desenvolvam ambientes de trabalho baseados no respeito e na proteção da dignidade.

Dessa forma, discutir assédio moral significa também discutir organização do trabalho, relações de poder, cultura institucional, estilos de liderança, condições laborais e responsabilidade organizacional. A proteção da saúde mental exige que o problema seja reconhecido como questão relacionada à saúde e segurança do trabalhador, e não apenas como conflito privado entre indivíduos.

Diante desse contexto, estabelece-se como questão norteadora do presente estudo: quais são os principais impactos do assédio moral no ambiente de trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores e quais estratégias organizacionais podem contribuir para sua prevenção e enfrentamento?

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar o assédio moral no ambiente de trabalho e seus impactos sobre a saúde mental dos trabalhadores, identificando suas principais

manifestações e fatores associados, discutindo suas repercussões psicológicas, profissionais e organizacionais e apresentando estratégias de prevenção e enfrentamento capazes de contribuir para a construção de ambientes laborais mais seguros, saudáveis e respeitosos.

2 Revisão da literatura

2.1 Trabalho, saúde mental e riscos psicossociais

O trabalho constitui importante dimensão da vida humana e exerce influência sobre identidade, relações sociais, autonomia econômica e sentimento de pertencimento. Quando desenvolvido em condições adequadas, pode contribuir para satisfação pessoal, desenvolvimento de habilidades e participação social. Entretanto, ambientes laborais caracterizados por sobrecarga, insegurança, conflitos persistentes, discriminação, violência e relações autoritárias podem contribuir para sofrimento psicológico e comprometimento da saúde mental.

Os riscos psicossociais relacionados ao trabalho resultam da interação entre características da organização laboral, conteúdo das atividades, relações interpessoais e condições nas quais o trabalho é realizado. A Organização Mundial da Saúde inclui entre esses riscos cargas ou ritmos excessivos, jornadas extensas ou inflexíveis, baixo controle sobre as atividades, condições físicas inadequadas, cultura organizacional permissiva a comportamentos negativos, suporte limitado, supervisão autoritária, violência, assédio, bullying, discriminação e insegurança laboral (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2024).

Nesse contexto, a saúde mental do trabalhador não deve ser analisada exclusivamente a partir de características individuais. Estratégias voltadas somente ao desenvolvimento da capacidade pessoal de enfrentamento podem apresentar alcance limitado quando as próprias condições organizacionais permanecem produtoras de sofrimento. Assim, prevenção efetiva pressupõe também intervenções sobre processos de trabalho, liderança, comunicação e relações profissionais.

Essa compreensão é particularmente relevante para o assédio moral, pois sua ocorrência pode estar relacionada a ambientes nos quais comportamentos hostis são tolerados ou naturalizados. Dessa forma, o fenômeno deve ser compreendido simultaneamente como problema interpessoal, organizacional e de saúde do trabalhador.

2.2 Conceito e características do assédio moral no trabalho

O assédio moral caracteriza-se pela exposição do trabalhador a comportamentos abusivos, humilhantes, intimidatórios ou desqualificadores capazes de comprometer sua dignidade e produzir sofrimento no ambiente profissional. Na literatura internacional, conceitos como *workplace bullying* e *mobbing* são frequentemente utilizados para analisar manifestações semelhantes.

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho estabeleceu importante referência internacional ao definir violência e assédio no mundo do trabalho como conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou ameaças dessas práticas, de ocorrência única ou repetida, que tenham por objetivo, resultem ou possam resultar em danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2019).

No estudo específico do assédio moral, entretanto, a repetição ou persistência das condutas assume relevância para diferenciá-lo de conflitos profissionais pontuais. Um desentendimento ocasional, uma avaliação negativa devidamente fundamentada ou uma cobrança legítima relacionada às atribuições profissionais não devem ser automaticamente classificados como assédio.

Essa diferenciação é fundamental porque a banalização do conceito pode comprometer tanto a análise científica quanto a identificação das situações efetivamente abusivas. O elemento central não está simplesmente na existência de conflito, mas na dinâmica de hostilidade, desqualificação, constrangimento ou exclusão que pode produzir progressiva fragilização do trabalhador.

2.3 Formas e manifestações do assédio moral

O assédio moral pode manifestar-se de diferentes maneiras e ocorrer tanto de forma explícita quanto por comportamentos mais sutis. Humilhações públicas, comentários depreciativos, críticas ofensivas, ameaças, ridicularização, isolamento deliberado, disseminação de rumores e desqualificação profissional constituem algumas de suas possíveis manifestações.

Também podem ocorrer práticas relacionadas diretamente à execução das atividades, como retenção proposital de informações necessárias ao trabalho, retirada injustificada de

atribuições, imposição de tarefas incompatíveis com a função com finalidade de constrangimento, estabelecimento deliberado de condições que dificultem o desempenho e questionamento reiterado da competência profissional sem fundamentação objetiva.

As manifestações podem ocorrer nas relações hierárquicas ou entre trabalhadores posicionados em níveis semelhantes da organização. Dessa forma, embora as relações de poder sejam fundamentais para compreender o fenômeno, o poder não decorre exclusivamente do cargo formal. Alianças entre grupos, acesso privilegiado às informações e influência sobre decisões também podem produzir assimetrias capazes de favorecer comportamentos hostis.

A identificação dessas manifestações deve considerar o contexto no qual ocorrem. A mesma conduta pode assumir significados diferentes dependendo de sua frequência, finalidade, forma de comunicação e consequências para o trabalhador. Por isso, avaliações institucionais precisam evitar conclusões baseadas em acontecimentos isolados e investigar o conjunto das relações e circunstâncias envolvidas.

2.4 Fatores organizacionais associados ao assédio moral

A literatura demonstra que o assédio moral não pode ser compreendido apenas pelas características psicológicas individuais das pessoas envolvidas. Elementos relacionados à organização do trabalho podem criar condições favoráveis à ocorrência e manutenção de comportamentos abusivos.

Lideranças autoritárias, comunicação deficiente, competitividade excessiva, ausência de critérios transparentes para avaliação e promoção, sobrecarga, insegurança laboral e tolerância institucional à hostilidade podem contribuir para ambientes organizacionais vulneráveis.

A OMS destaca justamente cultura organizacional permissiva a comportamentos negativos, suporte limitado, supervisão autoritária, violência, assédio e discriminação entre os riscos psicossociais relacionados ao trabalho.

A atuação das lideranças merece atenção especial. Gestores exercem influência sobre distribuição das atividades, avaliação profissional, comunicação, resolução de conflitos e construção das relações dentro das equipes. Lideranças despreparadas podem contribuir para manutenção de práticas inadequadas, enquanto gestores capacitados podem reconhecer

precocemente situações de conflito e atuar antes que se transformem em padrões persistentes de violência.

A prevenção, portanto, exige análise das estruturas organizacionais. Punir exclusivamente um indivíduo após a ocorrência de determinado caso pode ser insuficiente quando práticas abusivas são favorecidas pela própria cultura institucional.

2.5 Impactos do assédio moral na saúde mental do trabalhador

As repercussões sobre a saúde mental constituem uma das dimensões mais preocupantes do assédio moral. A exposição prolongada a situações de humilhação, ameaça, exclusão ou desqualificação pode produzir estado persistente de tensão e insegurança.

Entre as manifestações descritas na literatura estão ansiedade, sintomas depressivos, alterações do sono, irritabilidade, dificuldades de concentração, redução da autoestima, medo, sentimento de impotência e sofrimento emocional. Dependendo da intensidade, duração da exposição e vulnerabilidades individuais, as repercussões podem tornar-se progressivamente mais graves.

A relação entre assédio moral e comportamento suicida merece atenção particular. Revisão sistemática e metanálise encontrou associação entre exposição ao *workplace bullying* e maior ocorrência de ideação e comportamento suicidas, reforçando a necessidade de considerar situações persistentes de violência psicológica no trabalho como potencialmente graves para a saúde mental.

É necessário, entretanto, evitar estabelecer causalidade automática. Transtornos mentais apresentam etiologia multifatorial, e a presença de assédio não permite afirmar isoladamente que determinado transtorno foi produzido exclusivamente pelo trabalho. A análise adequada exige considerar temporalidade, intensidade da exposição, história individual, outros fatores ocupacionais e condições externas ao ambiente profissional.

Essa cautela não diminui a relevância do problema. Ao contrário, evidencia a necessidade de avaliações individualizadas e de políticas institucionais capazes de reconhecer precocemente situações de sofrimento.

2.6 Repercussões profissionais, sociais e organizacionais

Os impactos do assédio ultrapassam a esfera psicológica individual. O sofrimento vivenciado no ambiente profissional pode interferir nas relações familiares, participação social, percepção de segurança econômica e planejamento da trajetória profissional.

No ambiente laboral, podem ocorrer redução da satisfação, comprometimento do vínculo com a organização, dificuldade de concentração, intenção de abandonar o emprego e afastamentos. Em determinadas situações, o trabalhador passa a associar o local de trabalho à ameaça ou sofrimento, o que pode aumentar o desgaste emocional.

A própria organização também sofre consequências. A OIT reconhece que violência e assédio podem repercutir sobre relações laborais, saúde, produtividade e reputação institucional.

Em algumas categorias profissionais, essas repercussões podem atingir também a qualidade dos serviços prestados. Na área da saúde, por exemplo, ambientes caracterizados por hostilidade podem comprometer comunicação e cooperação entre os integrantes da equipe, elementos essenciais para segurança e continuidade da assistência.

2.7 Assédio moral, legislação e proteção ao trabalhador

A proteção contra violência e assédio no mundo do trabalho vem recebendo crescente atenção internacional. A Convenção nº 190 da OIT representa marco importante por reconhecer o direito a um ambiente laboral livre de violência e assédio e propor abordagem integrada, inclusiva e sensível às diferentes situações de vulnerabilidade.

No Brasil, o tema relaciona-se a diferentes dimensões jurídicas e trabalhistas, envolvendo proteção da dignidade da pessoa humana, saúde, segurança e integridade do trabalhador. Além da responsabilização após a ocorrência dos danos, o debate contemporâneo tem enfatizado a necessidade de prevenção dos riscos psicossociais.

Esse aspecto ganhou maior importância com as atualizações relacionadas à Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que incorporaram de maneira mais explícita os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho e ao gerenciamento dos riscos ocupacionais. O Ministério do Trabalho e Emprego esclarece que esses fatores devem ser considerados no Gerenciamento de

Riscos Ocupacionais, reforçando a responsabilidade das organizações pela identificação e prevenção de condições de trabalho capazes de afetar a saúde mental. Ministério do Trabalho e Emprego — riscos psicossociais e NR-1

Essa perspectiva aproxima a prevenção do assédio moral das políticas de saúde e segurança ocupacional. Em vez de considerar o problema somente depois de uma denúncia formal, as organizações precisam observar fatores relacionados à organização do trabalho, liderança, relações profissionais e mecanismos institucionais de prevenção.

2.8 Estratégias institucionais de prevenção e enfrentamento

A prevenção do assédio moral requer ações permanentes e integradas. Códigos de conduta, políticas claras contra comportamentos abusivos, canais seguros de comunicação, mecanismos de investigação, proteção contra retaliações e capacitação das lideranças constituem componentes importantes.

Entretanto, a simples existência formal desses instrumentos não garante efetividade. Um canal de denúncia pode permanecer subutilizado quando os trabalhadores não confiam na confidencialidade ou temem consequências profissionais. Da mesma maneira, códigos de ética apresentam pouco impacto quando comportamentos contrários às suas disposições são tolerados pelas lideranças.

A OMS recomenda intervenções organizacionais destinadas a identificar e modificar condições de trabalho que representem riscos à saúde mental. Também recomenda capacitação dos gestores para reconhecer sofrimento emocional, desenvolver comunicação aberta e compreender como os estressores ocupacionais podem afetar os trabalhadores.

Nesse sentido, a prevenção primária assume especial importância. O objetivo deve ser reduzir as condições que favorecem o aparecimento do assédio antes que os danos ocorram. Isso envolve avaliação dos riscos psicossociais, melhoria da comunicação, estabelecimento de critérios transparentes de gestão, participação dos trabalhadores e desenvolvimento de lideranças capazes de administrar conflitos sem recorrer à intimidação ou humilhação.

Quando uma situação é identificada, a resposta institucional deve ser oportuna, imparcial e tecnicamente adequada. Acolhimento do trabalhador, preservação da confidencialidade,

investigação responsável e encaminhamento para suporte quando necessário podem contribuir para evitar agravamento do sofrimento.

A análise da literatura permite compreender, portanto, que o assédio moral deve ser abordado como fenômeno que articula saúde mental, organização do trabalho, relações de poder e riscos psicossociais. Seu enfrentamento não pode ser atribuído exclusivamente à pessoa exposta, pois a construção de ambientes laborais seguros depende de políticas institucionais, práticas de gestão e mecanismos efetivos de prevenção.

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, desenvolvida com a finalidade de analisar o assédio moral no ambiente de trabalho e seus impactos sobre a saúde mental dos trabalhadores, considerando suas manifestações, fatores organizacionais associados, repercussões individuais e profissionais e estratégias institucionais de prevenção e enfrentamento.

A escolha da revisão narrativa justifica-se pela possibilidade de reunir e discutir diferentes perspectivas teóricas e evidências científicas relacionadas ao assédio moral, à saúde mental e aos riscos psicossociais ocupacionais. Essa modalidade permite articular estudos científicos, documentos técnico-normativos e recomendações de organismos nacionais e internacionais, favorecendo uma compreensão ampliada do fenômeno.

A pesquisa foi orientada pela seguinte questão norteadora: quais são os principais impactos do assédio moral no ambiente de trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores e quais estratégias organizacionais podem contribuir para sua prevenção e enfrentamento?

Para o levantamento bibliográfico, foram consideradas as bases de dados PubMed/MEDLINE, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS). Também foram considerados documentos oficiais e técnico-normativos da Organização Mundial da Saúde (OMS), Organização Internacional do Trabalho (OIT) e órgãos governamentais brasileiros relacionados à saúde e segurança do trabalhador.

Foram utilizados termos relacionados ao objeto de investigação, selecionados a partir dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e dos termos correspondentes utilizados na literatura internacional, entre eles: “Assédio moral”, “Saúde mental”, “Saúde do trabalhador”, “Riscos psicossociais”, “Violência no trabalho”, “Estresse ocupacional”, “Burnout”, “Workplace Bullying”, “Mental Health”, “Occupational Health” e “Workplace Violence”. Os termos foram combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, conforme as características de cada base consultada.

Foram priorizadas publicações compreendidas entre 2021 e 2026, buscando incorporar evidências recentes sobre saúde mental relacionada ao trabalho e riscos psicossociais. Publicações anteriores a esse período foram consideradas quando apresentavam relevância conceitual, histórica ou normativa para compreensão do fenômeno, especialmente documentos relacionados à Convenção nº 190 da OIT e demais marcos de proteção contra violência e assédio no mundo do trabalho.

Como critérios de inclusão, foram consideradas publicações em português, inglês ou espanhol; estudos envolvendo trabalhadores adultos; pesquisas relacionadas ao assédio moral, violência psicológica ou *workplace bullying*; estudos que analisassem repercussões sobre saúde mental, qualidade de vida ou funcionamento profissional; trabalhos relacionados aos fatores organizacionais associados ao fenômeno; e documentos oficiais referentes à prevenção de riscos psicossociais e violência no ambiente laboral.

Foram excluídas publicações duplicadas, estudos sem relação direta com a questão norteadora, trabalhos exclusivamente relacionados ao assédio sexual sem análise de violência ou assédio moral, publicações que abordassem conflitos interpessoais sem relação com o ambiente laboral e materiais sem fundamentação técnico-científica suficiente para a análise proposta.

A seleção ocorreu inicialmente pela leitura dos títulos e resumos. Posteriormente, os materiais considerados pertinentes foram analisados integralmente, buscando identificar características e manifestações do assédio moral, fatores associados à sua ocorrência, repercussões psicológicas e profissionais, condições organizacionais relacionadas ao fenômeno e estratégias utilizadas para prevenção e enfrentamento.

Para organização dos resultados, os achados foram agrupados nos seguintes eixos temáticos: assédio moral como risco psicossocial; impactos sobre ansiedade, depressão e sofrimento psíquico; associação com estresse e esgotamento profissional; repercussões sobre capacidade laboral e permanência no trabalho; cultura organizacional e relações de poder; barreiras à denúncia; e estratégias institucionais de prevenção e enfrentamento.

A análise foi realizada de maneira descritiva e interpretativa, buscando identificar convergências e implicações dos estudos selecionados para a saúde do trabalhador e para a gestão organizacional. Por se tratar de revisão baseada em literatura científica e documentos públicos, sem participação direta de seres humanos ou utilização de informações individuais identificáveis, não houve coleta direta de dados junto a participantes.

4 Resultados e discussão

4.1 Assédio moral como risco psicossocial relacionado ao trabalho

A análise da literatura evidencia que o assédio moral deve ser compreendido como importante risco psicossocial relacionado à organização e às relações de trabalho. Embora as manifestações ocorram frequentemente nas interações entre indivíduos, sua existência não pode ser dissociada das características institucionais que podem favorecer, tolerar ou dificultar a interrupção de comportamentos abusivos.

A OMS reconhece violência, assédio e bullying entre os riscos psicossociais capazes de comprometer a saúde mental no ambiente laboral. A organização também destaca fatores como supervisão autoritária, baixo suporte, insegurança profissional e culturas organizacionais permissivas a comportamentos negativos (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2024).

Essa perspectiva demonstra que o enfrentamento do assédio não deve ser limitado à resolução de conflitos depois que estes atingem maior gravidade. A identificação dos fatores psicossociais presentes na organização permite desenvolver medidas preventivas destinadas à redução das condições que favorecem comportamentos hostis.

No Brasil, a inclusão explícita dos fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no processo de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da NR-1 reforça a necessidade de as organizações considerarem aspectos da organização do trabalho capazes de produzir

adoecimento. O Ministério do Trabalho e Emprego relaciona situações como assédio moral e sexual, sobrecarga e conflitos interpessoais entre exemplos de fatores que podem representar riscos psicossociais ocupacionais. Ministério do Trabalho e Emprego — NR-1 e fatores psicossociais

4.2 Ansiedade, depressão, estresse e sofrimento psíquico

Os impactos psicológicos representam uma das consequências mais relevantes identificadas. Trabalhadores submetidos continuamente a humilhação, isolamento, desqualificação ou intimidação podem desenvolver respostas persistentes de estresse e insegurança.

Ansiedade, alterações do sono, irritabilidade, dificuldades de concentração, sintomas depressivos, redução da autoestima e sofrimento emocional aparecem entre as repercussões associadas ao fenômeno. A intensidade desses efeitos pode variar conforme duração e frequência das situações, contexto organizacional, suporte disponível e características individuais.

O ambiente de trabalho pode passar a ser percebido como espaço ameaçador. Nesses casos, a antecipação do retorno ao trabalho pode desencadear ansiedade e preocupação, enquanto a permanência no ambiente pode ser acompanhada por hipervigilância e medo de novos episódios.

Entretanto, é necessário evitar estabelecer relação causal automática entre assédio e determinado transtorno mental. Depressão e transtornos de ansiedade apresentam natureza multifatorial. A literatura sustenta uma associação relevante entre exposição a comportamentos abusivos no trabalho e piores desfechos de saúde mental, mas a avaliação individual deve considerar diferentes fatores pessoais, sociais e ocupacionais.

A gravidade potencial dessa relação é evidenciada também por estudos sobre comportamento suicida. Revisão sistemática e metanálise publicada em 2023 encontrou associação entre exposição ao *workplace bullying* e ideação e comportamento suicidas, indicando a necessidade de reconhecer situações persistentes de violência psicológica como potencialmente graves para a saúde do trabalhador.

4.3 Burnout, afastamento e comprometimento da capacidade laboral

A relação entre assédio moral, estresse ocupacional e esgotamento profissional também se mostrou relevante. A exposição persistente a relações hostis pode aumentar as exigências emocionais do trabalho e reduzir recursos importantes, como apoio da equipe, segurança psicológica e confiança nas lideranças.

Uma metanálise de 2024 envolvendo profissionais de enfermagem identificou correlação positiva entre *workplace bullying* e estresse ocupacional e entre *workplace bullying* e burnout. Os resultados reforçam que a violência psicológica pode coexistir com condições organizacionais capazes de comprometer a qualidade da vida profissional.

Os impactos podem refletir-se no desempenho e na capacidade de permanecer no trabalho. Dificuldades de concentração, exaustão, alterações do sono e redução do envolvimento profissional podem afetar a execução das atividades. Em situações mais graves, o trabalhador pode necessitar de afastamento ou considerar a saída da organização como estratégia para interromper a exposição.

Esse aspecto demonstra que os custos do assédio não são exclusivamente individuais. Absenteísmo, presenteísmo, rotatividade e perda de profissionais experientes também podem produzir consequências para as organizações.

4.4 Cultura organizacional e relações de poder

Os resultados apontam a cultura organizacional como elemento fundamental para compreender a ocorrência e persistência do assédio. Ambientes nos quais humilhações são interpretadas como método de gestão, agressividade é confundida com liderança e denúncias são desencorajadas podem favorecer a normalização da violência.

As relações de poder merecem particular atenção. O poder organizacional não decorre exclusivamente da posição hierárquica formal, embora relações entre superiores e subordinados possam criar assimetrias relevantes. Influência informal, controle das informações e pertencimento a determinados grupos também podem afetar a capacidade do trabalhador de reagir ou denunciar.

A liderança possui papel central. Gestores estabelecem padrões de comportamento, participam da distribuição das atividades e influenciam a maneira como conflitos são conduzidos. Quando práticas inadequadas são ignoradas ou legitimadas pelas chefias, transmite-se à equipe a percepção de que esses comportamentos são tolerados.

Em sentido oposto, lideranças preparadas podem atuar preventivamente por meio de comunicação respeitosa, definição transparente de expectativas, identificação precoce de conflitos e resposta adequada às situações relatadas.

4.5 Subnotificação e dificuldades para denúncia

A subnotificação constitui importante obstáculo ao reconhecimento da magnitude do assédio moral. Nem todos os trabalhadores expostos formalizam denúncias, e essa decisão pode ser influenciada por medo de retaliação, insegurança profissional, dependência econômica e desconfiança quanto à imparcialidade da instituição.

A própria dificuldade de produzir evidências pode representar barreira. Muitas manifestações de assédio ocorrem por meio de comportamentos verbais ou relacionais, sem registros documentais imediatos. Além disso, quando determinadas práticas são culturalmente naturalizadas, o trabalhador pode ter dificuldade para reconhecer inicialmente que está vivenciando uma situação abusiva.

Por essa razão, a existência de canais formais não é suficiente. É necessário que esses mecanismos sejam acessíveis, confidenciais e acompanhados de garantias contra retaliações. A organização também precisa estabelecer procedimentos transparentes de acolhimento, apuração e acompanhamento.

4.6 Responsabilidade institucional e estratégias preventivas

Os resultados demonstram que estratégias preventivas apresentam maior potencial quando atuam simultaneamente sobre cultura, organização do trabalho, liderança e mecanismos de resposta.

A OMS recomenda intervenções organizacionais direcionadas às condições de trabalho e capacitação das lideranças em saúde mental. Essa abordagem é particularmente pertinente ao

assédio moral, pois permite deslocar o foco de uma resposta exclusivamente individual para ações preventivas sobre o ambiente laboral.

Políticas institucionais devem definir claramente comportamentos inaceitáveis e procedimentos para comunicação das ocorrências. Entretanto, sua efetividade depende da aplicação coerente das normas, independentemente da posição hierárquica das pessoas envolvidas.

A capacitação das lideranças constitui outra medida relevante. Gestores precisam compreender a diferença entre cobrança profissional legítima e conduta abusiva, além de desenvolver habilidades para comunicação, administração de conflitos e identificação de sinais de sofrimento entre trabalhadores.

A avaliação dos riscos psicossociais deve complementar essas estratégias. Altas taxas de afastamento, rotatividade, conflitos recorrentes, denúncias, sobrecarga e deterioração do clima organizacional podem funcionar como sinais para investigação das condições de trabalho.

Por fim, o acolhimento do trabalhador exposto deve ser realizado de maneira ética e cuidadosa. A escuta não deve partir da culpabilização ou exigir que o indivíduo simplesmente desenvolva maior capacidade de suportar situações abusivas. Quando houver sofrimento psicológico, deve-se favorecer acesso ao suporte adequado, preservando confidencialidade e autonomia.

Os resultados permitem compreender que o assédio moral possui repercussões que ultrapassam o conflito interpessoal. Saúde mental, cultura organizacional, liderança, relações de poder e gestão dos riscos psicossociais encontram-se interligadas, fazendo com que a prevenção dependa tanto da proteção individual quanto da transformação das condições organizacionais que possibilitam a ocorrência e manutenção da violência.

5 Considerações finais

O assédio moral no ambiente de trabalho constitui fenômeno complexo que ultrapassa a dimensão dos conflitos interpessoais e apresenta importantes implicações para a saúde mental, para as relações profissionais e para o funcionamento das organizações. A análise realizada neste estudo demonstra que comportamentos persistentes de humilhação, intimidação, isolamento,

desqualificação e hostilidade podem contribuir para a deterioração do bem-estar psicológico e para o desenvolvimento de diferentes formas de sofrimento relacionado ao trabalho.

Os achados evidenciam que a exposição ao assédio moral pode estar associada a ansiedade, sintomas depressivos, alterações do sono, estresse ocupacional, redução da autoestima, dificuldades de concentração, exaustão emocional e comprometimento da qualidade de vida. Evidências de revisão sistemática e metanálise também apontam associação entre *workplace bullying* e maior ocorrência de ideação e comportamento suicidas, demonstrando a potencial gravidade do fenômeno.

A relação entre assédio moral, estresse ocupacional e burnout constitui outro aspecto relevante. Entre profissionais de enfermagem, por exemplo, metanálise recente identificou associação positiva entre *workplace bullying*, estresse ocupacional e burnout, indicando que ambientes caracterizados por relações hostis podem comprometer significativamente a qualidade da vida profissional.

Entretanto, os impactos do assédio moral não devem ser compreendidos exclusivamente a partir das consequências individuais. Cultura organizacional, estilos de liderança, relações hierárquicas, comunicação institucional, sobrecarga de trabalho, competitividade excessiva e ausência de mecanismos efetivos para identificação e enfrentamento de práticas abusivas podem contribuir para a ocorrência e manutenção do problema.

Nesse sentido, a responsabilização exclusiva do trabalhador pela gestão de seu sofrimento apresenta-se insuficiente. Estratégias individuais de enfrentamento e suporte psicológico podem ser importantes, mas não substituem intervenções destinadas às condições organizacionais que possibilitam ou perpetuam comportamentos abusivos.

A análise também demonstra a necessidade de diferenciar assédio moral de conflitos profissionais ocasionais, cobranças legítimas e avaliações de desempenho fundamentadas. Essa diferenciação contribui para evitar a banalização do conceito e, simultaneamente, permite reconhecer situações efetivamente caracterizadas por práticas hostis, degradantes ou intimidatórias.

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho representa importante marco internacional ao reconhecer o direito de todas as pessoas a um mundo do trabalho livre de violência e assédio. O instrumento estabelece, entre outras medidas, a necessidade de considerar violência, assédio e riscos psicossociais na gestão da segurança e saúde ocupacional, além de prever políticas preventivas, avaliação dos riscos, informação, capacitação e mecanismos seguros para denúncias e resolução das situações identificadas.

No contexto brasileiro, a incorporação expressa dos fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da NR-1 reforça a importância de uma abordagem preventiva. O Ministério do Trabalho e Emprego esclarece que fatores como sobrecarga e assédio devem integrar a avaliação e o controle dos riscos presentes na organização do trabalho.

As estratégias institucionais de enfrentamento devem, portanto, incluir políticas claras de prevenção ao assédio, canais seguros e confidenciais de comunicação, mecanismos imparciais de apuração, proteção contra retaliações, capacitação das lideranças, educação permanente dos trabalhadores e avaliação periódica dos fatores psicossociais existentes no ambiente laboral. A OIT também recomenda que organizações desenvolvam políticas internas e incorporem a prevenção da violência e do assédio aos processos de gerenciamento dos riscos.

Conclui-se que o assédio moral representa relevante problema relacionado à saúde do trabalhador e à saúde mental, demandando respostas que articulem prevenção, identificação precoce, acolhimento e transformação das condições organizacionais. A construção de ambientes laborais saudáveis depende do reconhecimento da dignidade do trabalhador, do fortalecimento de relações profissionais respeitadas e da responsabilidade institucional pela prevenção dos riscos psicossociais.

Assim, enfrentar o assédio moral significa não apenas intervir diante de casos já estabelecidos, mas construir uma cultura organizacional baseada no respeito, na comunicação, na segurança psicológica e na proteção da saúde. A prevenção deve constituir compromisso permanente das organizações, contribuindo para ambientes de trabalho mais seguros, humanizados e compatíveis com a promoção da saúde mental.

Referências

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Convention C190 – Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)*. Geneva: ILO, 2019. Disponível em: [ILO – Convention No. 190](#). Acesso em: 26 ago. 2026.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Safe and healthy working environments free from violence and harassment*. Geneva: ILO, 2020. Disponível em: [ILO – Safe and healthy working environments](#). Acesso em: 26 ago. 2026.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Violence and harassment in the world of work: a guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206*. Geneva: ILO, 2021. ISBN 978-92-2-040503-1. Disponível em: [ILO – Guide on Convention No. 190](#). Acesso em: 26 ago. 2026.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Violence and harassment at work: a practical guide for employers*. Geneva: ILO, 2022. ISBN 978-92-2-038069-7. Disponível em: [ILO – Practical guide for employers](#). Acesso em: 26 ago. 2026.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Preventing and addressing violence and harassment in the world of work through occupational safety and health measures*. Geneva: ILO, 2024. ISBN 978-92-2-038610-1. Disponível em: [ILO – Preventing and addressing violence and harassment](#). Acesso em: 26 ago. 2026.

LUO, Z.; WANG, J.; ZHOU, Y.; MAO, Q.; LANG, B.; XU, S. Workplace bullying and suicidal ideation and behaviour: a systematic review and meta-analysis. *Public Health*, v. 222, p. 166-174, 2023. DOI: 10.1016/j.puhe.2023.07.007. Disponível em: [PubMed – Workplace bullying and suicidal ideation and behaviour](#). Acesso em: 26 ago. 2026.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Mental health at work*. Geneva: WHO, 2024. Disponível em: [WHO – Mental health at work](#). Acesso em: 26 ago. 2026.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *World Mental Health Day 2024: Mental Health at Work*. Geneva: WHO, 2024. Disponível em: [WHO – World Mental Health Day 2024](#). Acesso em: 26 ago. 2026.