

## O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS PSICOLÓGICOS

### MORAL HARASSMENT IN ORGANIZATIONS AND ITS PSYCHOLOGICAL IMPACTS

**João Mário Lima de Sá<sup>1</sup>**

Psicólogo organizacional – São Luís/MA  
joamariolima.psi@gmail.com.

**RESUMO** O assédio moral é uma questão de extrema gravidade que infelizmente persiste nos locais de trabalho. Os impactos resultantes podem ser devastadores, influenciando negativamente tanto o rendimento laboral quanto o bem-estar mental e físico dos trabalhadores. A complexidade em evidenciar tais ocorrências frequentemente culmina na impunidade dos agressores, perpetuando um ciclo prejudicial de abusos. Torna-se imperativo a implementação de intervenções psicológicas direcionadas ao enfrentamento do assédio moral, com o intuito de proteger e prover suporte às vítimas. Estudos exploratórios analisam abordagens de psicólogos em organizações diante do assédio moral. Compreender o fenômeno é crucial para estratégias eficazes. Profissionais usam medidas preventivas e reativas, incluindo suporte psicológico para auxiliar vítimas nas consequências emocionais. Nessa perspectiva, o objetivo deste artigo é determinar se os psicólogos enfrentam assédio ético ao ingressar nas organizações de trabalho e como implementam intervenções psicológicas. Para tanto, buscamos também compreender a compreensão desses profissionais sobre o assédio ético nas relações de trabalho. Foi realizado um estudo com métodos qualitativos e desenho exploratório. Foram entrevistados sete psicólogos, recrutados por conveniência. Os dados foram tratados por análise de conteúdo. Os resultados mostram que os psicólogos utilizam intervenções psicológicas preventivas, específicas e isoladas, bem como intervenções reativas caracterizadas pela demissão após a conversa inicial, mantendo distância física entre os participantes em casos de assédio e monitorando a agressividade do comportamento da pessoa. O estudo também constatou que os psicólogos compreendem plenamente o bullying como um fenômeno que humilha e perpetua os gestores, característico do abuso de poder hierárquico.

1

**Palavras-chave:** Assédio moral; intervenções psicológicas; trabalho; comportamento.

<sup>1</sup> Graduado em Psicologia, pela faculdade Pitágoras, e-mail joamariolima.psi@gmail.com.

**ABSTRACT:** Bullying is an extremely serious issue that unfortunately persists in the workplace. The resulting impacts can be devastating, negatively influencing both work performance and the mental and physical well-being of workers. The complexity of highlighting such occurrences often leads to impunity for the aggressors, perpetuating a harmful cycle of abuse. It is imperative to implement psychological interventions aimed at combating moral harassment, with the aim of protecting and providing support to victims. Exploratory studies analyze psychologists' approaches to bullying in organizations. Understanding the phenomenon is crucial for effective strategies. Professionals use preventive and reactive measures, including psychological support, to help victims with the emotional consequences. From this perspective, the objective of this article is to determine whether psychologists face ethical harassment when joining work organizations and how they implement psychological interventions. To this end, we also seek to understand these professionals' understanding of ethical harassment in work relationships. A study was carried out using qualitative methods and an exploratory design. Seven psychologists were interviewed, recruited for convenience. The data was processed using content analysis. The results show that psychologists use preventive, specific and isolated psychological interventions, as well as reactive interventions characterized by dismissal after the initial conversation, maintaining physical distance between participants in cases of harassment and monitoring the aggressiveness of the person's behavior. The study also found that psychologists fully understand bullying as a phenomenon that humiliates and perpetuates managers, characteristic of the abuse of hierarchical power.

**Keywords:** Moral harassment; psychological interventions; work; behavior

## INTRODUÇÃO

A violência psicológica no ambiente de trabalho é um tema de extrema relevância que tem sido objeto de estudo internacional por mais de 25 anos (SOBOLL, 2008). No entanto, no Brasil, este assunto ainda não recebe a devida atenção, com pesquisas datando de um período relativamente curto (TEIXEIRA, MUNCK, & REIS, 2011). O primeiro artigo sobre o tema foi publicado por Freitas em 2001, e desde então, a conscientização acerca dessa forma de violência tem crescido gradualmente. Apesar de registros que remontam à época da colonização, a violência psicológica no ambiente de trabalho ainda é subestimada pelas organizações brasileiras (GUIMARÃES & VASCONCELLOS, 2012). É imperativo que essa realidade seja reconhecida e combatida, visando à promoção de ambientes laborais saudáveis e respeitosos para todos os colaboradores.

O assédio moral no ambiente de trabalho pode se manifestar de diversas formas, tais como humilhações, intimidações, discriminações e ameaças, acarretando danos emocionais e psicológicos às vítimas. Reconhecido como um grave e complexo problema, o assédio moral é originado por diversos fatores sociais, econômicos, organizacionais e culturais. Estudos conduzidos em praticamente todos os continentes demonstram que este fenômeno é global e tem despertado a atenção de acadêmicos de diversas áreas e organizações internacionais de defesa dos direitos dos trabalhadores, no contexto dos direitos humanos (Heloani & Barreto, 2010). É imperativo que as empresas implementem políticas de prevenção e combate ao assédio, visando estabelecer um

ambiente saudável e seguro para todos os colaboradores. Adicionalmente, uma cultura organizacional fundamentada no respeito e na empatia se faz essencial, encorajando o diálogo e a denúncia, de modo a identificar e tratar adequadamente casos de assédio. Coletivamente, é possível criar um ambiente de trabalho mais equitativo e inclusivo para todos os envolvidos.

Conforme Hirigoyen (2010), o assédio moral no ambiente de trabalho caracteriza-se por ações repetitivas e hostis direcionadas a um ou mais colaboradores, de maneira consciente ou inconsciente. Essas ações podem provocar danos à saúde mental e física dos indivíduos, impactando tanto seu desempenho profissional quanto o clima organizacional. O combate ao assédio moral no ambiente de trabalho é de extrema importância. Tais comportamentos negativos podem acarretar consequências graves para a vítima, prejudicando sua saúde física e mental, assim como sua eficácia profissional. É imperativo que as empresas fomentem um ambiente laboral saudável e respeitoso, no qual todos os colaboradores se sintam seguros e apreciados. A conscientização e a educação revelam-se cruciais para prevenir e enfrentar o assédio moral, assegurando, desse modo, um ambiente de trabalho mais equitativo e acolhedor para todos.

A violência e os comportamentos hostis têm sido elementos constantes nas interações humanas ao longo da história, evidenciando a presença da violência moral desde os primórdios do trabalho. Contudo, a partir da década de 1980, houve uma crescente atenção às pesquisas sobre o tema, com o assédio moral emergindo como uma forma de violência prejudicial nas relações de trabalho (NUNES, 2016). O assédio moral no ambiente profissional exerce impacto direto na saúde mental dos colaboradores, ressaltando a necessidade de fomentar ambientes laborais saudáveis e livres de violência. A conscientização, a denúncia e o respeito representam pilares essenciais na luta contra o assédio, garantindo a valorização de todos os funcionários.

O Conselho Nacional de Justiça enfatiza que o assédio moral no ambiente de trabalho requer repetição sistemática de atitudes que resultem em danos à integridade física ou psicológica do colaborador. Tal comportamento abusivo impacta negativamente a dignidade e o bem-estar dos funcionários, podendo se manifestar de várias maneiras, como agressões verbais, ameaças, exclusão social, difamação e sobrecarga de tarefas com o intuito de constranger, humilhar e desqualificar um indivíduo ou grupo, degradando suas condições laborais e comprometendo sua integridade pessoal e profissional (FREITAS, HELOANI E BARRETO, 2008; LEYMANN, 1996). Esta prática não apenas prejudica a vítima, mas também afeta o ambiente de trabalho como um todo, criando um clima de tensão, desmotivação e insegurança.

Assim, é imperativo compreender que o assédio moral transcende simples desentendimentos no local de trabalho, caracterizando-se por comportamentos repetitivos que têm como objetivo humilhar, constranger e desestabilizar emocionalmente a vítima. Essa prática não apenas impacta a saúde mental do indivíduo, mas também compromete sua eficiência e bem-estar. Portanto, é crucial que as empresas adotem medidas eficazes para prevenir e combater o assédio moral, fomentando um ambiente de trabalho saudável e respeitoso para todos os colaboradores.

Assim, é imperativo compreender que o assédio moral transcende simples desentendimentos no local de trabalho, caracterizando-se por comportamentos repetitivos que têm como objetivo humilhar, constranger e desestabilizar emocionalmente a vítima. Essa prática não apenas impacta a saúde mental do indivíduo, mas também compromete sua eficiência e bem-estar. Portanto, é crucial que as empresas adotem medidas eficazes para prevenir e combater o assédio moral, fomentando um ambiente de trabalho saudável e respeitoso para todos os colaboradores.

## ORIGENS DO CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

"Assédio moral" é uma das inúmeras expressões utilizadas para nominar esse tipo de violência no trabalho, sendo esta consagrada em língua portuguesa. No entanto, em inglês, utilizam-se diferentes termos, algumas vezes tentando-se estabelecer diferenças entre eles, as quais, na verdade, não existem. (SOARES, 2012). Essa disparidade terminológica pode dificultar a compreensão e a abordagem do problema em contextos internacionais. No entanto, é fundamental reconhecer que, independentemente do nome atribuído, o assédio moral no local de trabalho é uma questão séria que pode ter impactos profundos na saúde e bem-estar dos colaboradores. É essencial que se promova um ambiente de trabalho saudável e respeitoso, no qual todos os indivíduos se sintam valorizados e protegidos contra qualquer forma de violência ou discriminação.

O termo "assédio" deriva do conceito de assédio sexual introduzido por Brodsky (1976), que, ao remover o componente sexual, concentra-se exclusivamente no conceito de "harassment", que em português se traduz como "assédio". Por sua vez, o conceito de "mobbing", apresentado por Leymann em 1989, ampliou a abordagem do assédio, indo além do viés sexual e abrangendo o assédio em um contexto mais amplo. Em português, "mobbing" é frequentemente traduzido como "assédio moral". A contribuição de Leymann ressaltou a necessidade de combater e sensibilizar sobre as diversas formas de assédio presentes no ambiente de trabalho, incentivando a discussão e a

implementação de medidas preventivas para assegurar ambientes profissionais mais saudáveis e respeitosos para todos os colaboradores (LEYMANN, 1996a).

Assim, a diferenciação entre os termos *mobbing* e *bullying* foi estabelecida por Leymann, com o primeiro referindo-se ao assédio moral entre adultos no ambiente de trabalho e o segundo sendo direcionado para atividades semelhantes, porém entre crianças e adolescentes, principalmente no ambiente escolar (LEYMANN, 1996b, p. 167). A escolha de termos específicos para cada contexto visa ressaltar as nuances e características distintas dessas formas de violência psicológica, contribuindo para uma melhor compreensão e abordagem dessas questões na sociedade. É importante reconhecer a importância da linguagem na definição e combate a esses comportamentos prejudiciais, promovendo ambientes mais saudáveis e respeitosos para todos.

Tanto "*mobbing*" quanto "*bullying*" são termos comumente empregados para descrever comportamentos abusivos e prejudiciais no contexto laboral. Enquanto alguns estudiosos favorecem o termo "*mobbing*", proposto por Leymann, outros inclinam-se para "*bullying*". Contudo, é essencial notar que, independentemente da terminologia adotada, a substância do problema permanece a mesma (ZAPF, 1996; LEYMANN, 1996b). Assédio moral, *bullying* ou assédio são conceitos sinônimos que denotam atitudes hostis e ofensivas capazes de impactar negativamente a saúde mental e emocional dos envolvidos. Reconhecer e combater ativamente tais comportamentos é fundamental para fomentar um ambiente de trabalho saudável e respeitoso para todos os colaboradores.

Na França, em 1998, Marie-France Hirigoyen introduziu o livro "*Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*" (HIRIGOYEN, 1998), que marcou um avanço significativo na batalha contra o assédio moral no contexto laboral. A análise minuciosa de Hirigoyen e a terminologia por ela estabelecida para descrever tal sofrimento desempenharam um papel crucial ao sensibilizar e mobilizar a população na luta contra essa forma de agressão. A pronta criminalização do assédio moral na França após a publicação do livro realça a relevância e o impacto de sua obra. Com inúmeras cópias vendidas em várias línguas, incluindo o português e o espanhol, a mensagem de repúdio ao assédio moral se difundiu mundialmente, fomentando a promoção do respeito e da dignidade no ambiente de trabalho

Ao longo da história, o conceito em questão recebeu diferentes designações em vários países. À medida que a pesquisa se difundia globalmente, os variados termos empregados para descrever o mesmo fenômeno se espalhavam, refletindo a diversidade cultural em escala mundial e a importância da partilha de saberes entre os povos. A multiplicidade de denominações atribuídas

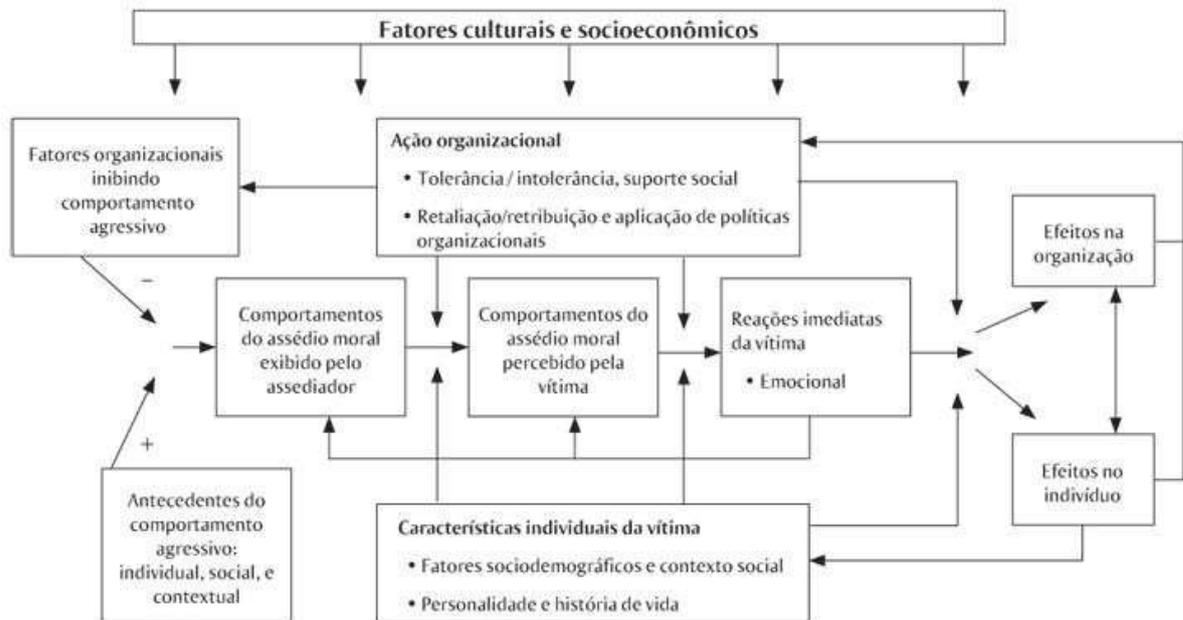
ao referido conceito ressalta a habilidade humana de adaptação e interpretação, enriquecendo a compreensão e análise desse fenômeno. A intrincada relação entre linguagem e cultura é fascinante, formando uma intrincada rede de significados e nuances que moldam nossa percepção do mundo. A diversidade linguística e cultural nos estimula a explorar novas abordagens e a valorizar a complexidade e a riqueza das múltiplas interpretações que enriquecem nosso saber.

## CONCEITUAÇÃO E ESTADO ATUAL DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A diversidade de termos reflete a complexidade e universalidade do problema do bullying. Em francês, é designado como "harcèlement moral"; em português, como "assédio moral"; e em espanhol, como "acoso moral". Todos esses termos descrevem o mesmo fenômeno, conforme ressaltado por Einarsen et al. (2003), ao indicar que a discrepância no emprego desses termos está mais associada à cultura do que ao conceito em si, é essencial salientar que, independentemente do idioma utilizado, o efeito do assédio moral é danoso e pode resultar em sérias repercussões para a saúde mental e o bem-estar dos indivíduos afetados.

É imperativo reconhecer a intrincada natureza do assédio moral e a importância de adotar várias perspectivas para uma compreensão abrangente do fenômeno. Ao examinar essa questão, é essencial incorporar abordagens tanto psicológicas quanto sociológicas, a fim de abarcar tanto o indivíduo quanto o contexto em que o assédio se manifesta. Contudo, na pesquisa sobre assédio moral, a distinção entre essas abordagens frequentemente se torna nebulosa, como evidenciado na obra de Leymann, que adota uma abordagem psicológica ao mesmo tempo em que considera o ambiente organizacional e a estrutura do trabalho, evitando individualizar o problema. Essa abordagem abrangente e integradora propicia uma visão mais completa e precisa do assédio moral, contribuindo significativamente para sua compreensão e eficaz enfrentamento.

O modelo teórico proposto por Einarsen et al. (2003) enfatiza a necessidade de identificar os diversos elementos que contribuem para o assédio moral no ambiente de trabalho. Ele aborda fatores como a cultura organizacional, a dinâmica das relações de poder, a estrutura da empresa e a natureza da liderança exercida. A compreensão desses componentes é fundamental para a prevenção e combate ao assédio moral, promovendo um ambiente de trabalho saudável e respeitoso para todos os colaboradores. Ademais, a sensibilização e o ensino sobre esse tema são indispensáveis para fomentar uma cultura organizacional baseada no respeito, na empatia e no cuidado com o bem-estar de todos os profissionais (Figura 1).



Fonte: Einarsen et al. (2003, p. 23)

Figura 1 Estrutura teórica para estudo e gestão do assédio moral no trabalho

Neste modelo, busca-se uma abordagem holística para a análise do assédio moral no ambiente de trabalho. Os autores propõem a consideração de uma gama de variáveis que vão desde características individuais dos envolvidos até elementos organizacionais e socioeconômicos mais abrangentes (SOARES, 2012). Essa abordagem visa não apenas compreender o fenômeno do assédio moral, mas também fornecer insights valiosos para a gestão e prevenção dessas situações. Ao integrar diferentes perspectivas e fatores, o modelo teórico apresentado abre caminho para uma compreensão mais aprofundada das origens, impactos e possíveis soluções para o assédio moral no ambiente de trabalho.

Um modelo teórico abrangente que aborde as complexidades do assédio moral é fundamental para a compreensão e eficaz prevenção desse fenômeno. Além disso, é essencial aprofundar a investigação nas diversas manifestações e repercussões do assédio moral em vários contextos, como no ambiente laboral, escolar e nas relações interpessoais (BRANCH, RAMSAY & BARKER, 2012). A sinergia entre pesquisadores, profissionais e comunidades afetadas revela-se crucial para avançar na luta contra essa forma de violência.

Uma abordagem interessante para futuras pesquisas seria investigar mais a fundo o perfil e os motivos por trás do comportamento dos assediadores. Até o momento, a maioria das informações disponíveis sobre esse tema se baseia no relato das vítimas, deixando uma lacuna significativa no entendimento desse fenômeno. Como mencionado por Rayner e Cooper (2003), a falta de estudos detalhados sobre os agressores no contexto de assédio moral pode ser considerada um "buraco negro" nas pesquisas atuais. Explorar esse lado da questão poderia trazer luz a novas estratégias de prevenção e intervenção, contribuindo para um combate mais eficaz a esse problema sério e prejudicial.

Para alcançar esse objetivo, é crucial conduzir estudos que avaliem o impacto das medidas preventivas adotadas pelas organizações na redução dos casos de violência no local de trabalho. Igualmente relevante é a análise do impacto das intervenções implementadas na promoção de um ambiente laboral mais seguro e saudável para todos os colaboradores. Por meio dessas pesquisas, será viável identificar boas práticas e aperfeiçoar continuamente as estratégias de prevenção e intervenção, com o propósito constante de preservar a integridade física e emocional dos funcionários. É imperativo que todas as partes envolvidas se empenhem de maneira consistente para assegurar que o ambiente de trabalho seja isento de qualquer forma de violência.

## METODOLOGIA

Diversos pesquisadores de renomadas instituições de ensino em programas de pós-graduação em Psicologia destacam a responsabilidade do psicólogo em lidar com situações de assédio moral no contexto organizacional (RISSI et al., 2016). Este compromisso ético enfatiza a prioridade de fomentar o bem-estar e a saúde mental, bem como combater injustiças e preconceitos. Ao seguir esses princípios, o psicólogo não apenas beneficia individualmente, mas também colabora para a construção de uma sociedade mais equitativa e justa (Conselho Federal de Psicologia [CFP], 2005). É imperativo que, ao exercer sua profissão, cada ação seja guiada por esses valores humanitários, assegurando um ambiente terapêutico acolhedor e respeitoso para todos os envolvidos (CFP, 1992).

Para aprofundar nossa compreensão sobre a dinâmica do assédio moral nas organizações e a abordagem dos Psicólogos diante dessa questão, é imprescindível não apenas examinar as experiências enfrentadas por esses profissionais, mas também os métodos e estratégias que adotam para lidar com situações de assédio. Adicionalmente, é essencial investigar a aplicação da legislação

trabalhista nesses cenários e o papel dos Psicólogos na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e respeitosos (RISSI et al., 2016). Por meio dessas reflexões, é possível aprimorar a compreensão do assédio moral no contexto laboral e buscar soluções eficazes para prevenir e enfrentar essa forma de violência no local de trabalho.

## Participantes

Os participantes foram selecionados por conveniência, com critérios de inclusão que englobam psicólogas atuantes por no mínimo um ano em ambientes corporativos. A pesquisa contou com a participação de sete psicólogas do sexo feminino, com uma média de idade de 31 anos, formadas em Psicologia há cerca de sete anos, e com aproximadamente seis anos de experiência na empresa atual. Do total, 66,66% possuíam especialização em Psicologia Organizacional e/ou Gestão de Pessoas (RISSI et al., 2016). A análise dos dados coletados foi realizada por meio de métodos estatísticos, resultando em descobertas significativas.

Os resultados indicaram que a maioria dos participantes expressou alto nível de satisfação no ambiente de trabalho, destacando a relevância do apoio coletivo e do reconhecimento profissional. Adicionalmente, verificou-se que a maioria dos psicólogos participantes reconhece a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional para o bem-estar global. Essas conclusões reforçam a

## MÉTODOS

Devem descrever de forma clara e sem prolixidade as fontes de dados, a população estudada, a amostragem, os critérios de seleção, procedimentos analíticos e questões éticas relacionadas à aprovação do estudo por comitê de ética em pesquisa (pesquisa com seres humanos e animais) ou autorização institucional (levantamento de dados onde não há pesquisa direta com seres humanos ou animais). importância do estudo e contribuem para uma visão mais aprofundada do papel dos psicólogos nas organizações contemporâneas. A Tabela 1 apresenta a descrição dos participantes envolvidos na pesquisa.

**Tabela 1**  
**Perfil dos Entrevistados**

Sujeito	Idade (anos)	Tempo que atua na empresa	Tempo que está formado	Ramo de atuação da empresa	Número de funcionários na empresa	Formação em nível de pós-graduação
A	35	11 anos e meio	14 anos	Instituição de Ensino Superior	2180	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i>
B	35	10 anos	10 anos	Transportadora	1500	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i>
C	24	2 anos	1 ano e 3 meses	Comércio de informática	65	Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> – em andamento
D	24	3 anos	2 anos	Varejo	1200 a 1300	Graduação
E	30	3 anos	9 anos	Transporte coletivo e transporte de carga	300	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> – em andamento
F	44	3 anos	20 anos	Serviços de Beleza	50	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i>
G	40	7 anos	10 anos	Distribuidora	1000	Pós-graduação <i>Lato Sensu</i>

Procedimentos de Coleta de Dados As profissionais foram entrevistadas em seus locais de trabalho mediante agendamento prévio, durante o período de coleta que abrangeu os meses de setembro a novembro de 2013. As entrevistas tiveram uma duração média de 60 minutos, sendo registradas e transcritas integralmente. Cada entrevista foi segmentada em três seções principais: compreensão das Psicólogas acerca do assédio moral no ambiente de trabalho, percepção da incidência do assédio moral e abordagens adotadas pelas Psicólogas para lidar com esse fenômeno (RISSI et al., 2013). As profissionais demonstraram um sólido entendimento sobre o assédio moral no local de trabalho, enfatizando a importância de identificar e combater essa prática prejudicial. Muitos relatos apontaram a vivência ou testemunho de situações de assédio moral, destacando a necessidade de fomentar um ambiente de trabalho saudável e respeitoso.

Quanto às intervenções, foram mencionadas estratégias como aconselhamento individual, mediação de conflitos e sensibilização dos colaboradores sobre o assunto. Tais abordagens não se restringem apenas ao tratamento de casos específicos de assédio moral, mas também visam prevenir sua ocorrência e fomentar uma cultura organizacional pautada no respeito e na ética. A análise dos dados revelou informações valiosas sobre o papel das Psicólogas diante do assédio moral no trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais empáticas e solidárias no ambiente

profissional. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro orientador.

### **Procedimentos de Análise dos Dados**

Os dados provenientes das entrevistas foram processados por meio da análise de conteúdo, aderindo aos parâmetros delineados por Bardin (1979). O procedimento seguiu etapas distintas: uma pré-análise dos documentos por meio de uma leitura preliminar; a exploração do material através de sua classificação e categorização; e a interpretação dos dados obtidos. Essa abordagem metodológica possibilitou uma compreensão mais aprofundada das informações extraídas durante as entrevistas. A fase inicial de pré-análise permitiu a imersão nos conteúdos, enquanto a posterior classificação e categorização contribuíram para a organização e estruturação dos dados de maneira coerente. Por conseguinte, a interpretação dos dados desempenhou um papel crucial na extração de insights e conclusões pertinentes, enriquecendo a construção de uma visão abrangente e minuciosa sobre o tema abordado. A aplicação da análise de conteúdo revelou-se essencial para a qualidade e a solidez dos resultados da pesquisa, fornecendo uma base substancial para a formulação de discussões embasadas e recomendações fundamentadas.

### **Considerações Éticas**

Os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos, procedimentos, riscos, e benefícios da pesquisa, assim como garantias de anonimato e confidencialidade. Foram esclarecidos sobre o direito de desistência sem prejuízo. A equipe garantiu o sigilo dos dados para fins científicos, respeitando a privacidade e dignidade dos participantes. Transparência e ética foram valores primordiais no processo, priorizando o bem-estar e segurança. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética sob o número 11424812.8.0000.5319. Os participantes assinaram o TCLE para atender aos requisitos éticos em estudos com humanos.

### **Resultados**

A partir da análise dos dados foram identificadas três categorias temáticas, que atendem aos objetivos da pesquisa: (a) assédio moral: humilhação e abuso de hierarquia; (b) a percepção da ocorrência de assédio moral no trabalho e (c) intervenções psicológicas preventivas e reativas.

## Assédio Moral: Humilhação e Abuso de Hierarquia

O assédio moral no ambiente de trabalho é uma questão de extrema seriedade que tem recebido crescente atenção e compreensão por parte dos profissionais da Psicologia. Conforme abordado na literatura especializada, o assédio moral é identificado por um padrão de comportamento inapropriado, que engloba atos de humilhação, agressões e ofensas. Segundo a descrição do Sujeito A, o assédio é caracterizado como uma situação que fragiliza, humilha e expõe o indivíduo, podendo resultar em danos psicológicos consideráveis devido à exposição a situações constrangedoras (RISSI et al., 2013).

Adicionalmente, os participantes do estudo ressaltaram que o assédio moral frequentemente está vinculado a condutas prejudiciais por parte de líderes, especialmente na forma de assédio vertical, em que a agressão ocorre de cima para baixo na hierarquia organizacional. É imperativo combater esse tipo de comportamento e implementar estratégias eficazes para assegurar um ambiente de trabalho saudável e respeitoso para todos os colaboradores (RISSI et al., 2013).

O assédio moral no ambiente de trabalho é um tema de extrema relevância que requer uma abordagem séria. Glina e Soboll (2012) identificam esse comportamento como prejudicial, associando-o à violência psicológica e ocasionando considerável desconforto para a vítima (Soboll, 2010). Segundo Hirigoyen (2005b), que difundiu globalmente o termo "bullying", o assédio moral pode se manifestar de diversas maneiras abusivas, como palavras, gestos e escritos, impactando a personalidade, dignidade e integridade física e mental de um indivíduo, podendo até mesmo colocar em risco o seu emprego ou prejudicar o clima organizacional. É imperativo promover ambientes saudáveis e respeitosos, onde o assédio moral não encontre espaço para prosperar, assegurando o bem-estar de todos os colaboradores.

A problemática do assédio moral no ambiente de trabalho deve ser encarada com seriedade, uma vez que pode ter um impacto significativo na saúde mental e emocional dos colaboradores. Segundo Sujeito G, "Trata-se de uma situação provocada pelos gestores em relação aos seus subordinados", e Sujeito C acrescenta que "Assédio moral é tudo aquilo que ultrapassa o respeito pelos funcionários, incluindo o abuso do poder de chefia para obter benefícios pessoais" (RISSI et al., 2013). É essencial que as empresas implementem políticas eficazes de combate ao assédio moral, fomentem uma cultura organizacional pautada no respeito e na igualdade, e forneçam apoio psicológico aos funcionários que tenham sido vítimas desse tipo de comportamento.

O assédio moral é uma questão séria que está profundamente entrelaçada com o ambiente e a estrutura organizacional. Um dos elementos que contribuem para esse problema é o tipo de liderança exercida (Einarsen, 2000). A competição no ambiente corporativo pode agravar o assédio, proporcionando oportunidades para superiores hierárquicos agirem de maneira prejudicial em relação aos seus subordinados, valendo-se do poder que detêm para censurar ou humilhar. Lamentavelmente, frequentemente esses agressores são erroneamente percebidos como gestores eficazes por seus superiores, devido ao seu perfil agressivo e assertivo (HELOANI, 2003). É imperativo que as empresas estejam alertas a esses comportamentos e fomentem um ambiente laboral saudável e respeitoso para todos os colaboradores.

A pesquisa conduzida por psicólogos ressalta a relevância da organização do ambiente de trabalho na manifestação de comportamentos violentos, como o assédio moral. Aspectos como competição exacerbada e estilos de liderança prejudiciais são identificados como características desse contexto laboral. De acordo com Dejours (1988) e Mendes (2007), a organização do trabalho abrange elementos biopsicossociais, incluindo a distribuição de tarefas, interações interpessoais, condições laborais, autonomia, clareza de metas, colaboração e comunicação. Tais fatores podem influenciar a formação de um ambiente propício ao assédio moral, onde a competição e a individualidade predominam sobre relações saudáveis. Martiningo e Siqueira (2008) exemplificam como a insegurança resultante da pressão por resultados sem o devido suporte organizacional pode desencadear o assédio moral entre superiores e subordinados. É essencial compreender e fomentar uma cultura organizacional saudável, que promova o bem-estar e a integridade de todos os colaboradores, visando estabelecer relações profissionais construtivas e colaborativas.

Os psicólogos envolvidos no estudo ressaltam a importância de abordar o assédio moral não apenas como um incidente isolado, mas como um reflexo da estrutura e dinâmica organizacional. Conforme Soboll (2008a) destaca, o assédio organizacional pode ser influenciado pelo ambiente de trabalho e pelas práticas institucionais, destacando a necessidade de analisar não somente o agressor individual, mas também as condições que propiciam e perpetuam tais comportamentos. Ao adotar essa abordagem abrangente, é viável implementar medidas preventivas e corretivas que promovam um ambiente de trabalho saudável e respeitoso para todos os colaboradores.

Deste modo, é de suma importância que os psicólogos estejam atentos não somente à definição de assédio moral, mas também aos indicadores-chave, como a frequência e a extensão dos episódios de assédio. Embora haja discordâncias acerca dos critérios a serem considerados, há um consenso sobre a importância desses dois elementos para a identificação do assédio moral e sua

distinção de outras formas de violência no ambiente de trabalho (GLINA & SOBOLL, 2012). Ao compreender e aplicar esses parâmetros, os profissionais estarão mais bem preparados para oferecer suporte eficaz às vítimas, além de contribuir para a prevenção e combate a esse tipo de abuso no local de trabalho (EINARSEN & SKOGSTAD, 1996).

### **Percepção da Ocorrência do Assédio Moral no Trabalho**

Frente à indagação sobre a presença de assédio moral na empresa em questão, a maioria dos profissionais negou a existência de situações que pudessem ser interpretadas como tal. Segundo os relatos do Sujeito D: "Gostaria de afirmar que não, acredito que não ocorra, nunca enfrentamos problemas relacionados ao assédio moral". De maneira similar, o Sujeito F expressou: "Bem, acredito que não, embora eu aborde a questão sob a ótica da Psicologia e da gestão, parece-me que não". Essas colocações evidenciam que é viável para diversas empresas estabelecerem ambientes de trabalho saudáveis por meio de uma Organização do Trabalho (OT) que fomente tais relações e, por conseguinte, iniba a incidência de assédio e outras formas de violência laboral. Muitas organizações têm adotado abordagens para lidar com o desafio do assédio moral, como a implementação de políticas de tolerância zero ao assédio (Salin, 2008), o desenvolvimento de códigos de conduta ética e mecanismos para denunciar casos ao departamento de recursos humanos (Heloani, 2005).

Nesse contexto, é fundamental que as empresas estejam atentas aos sinais e mecanismos que possam contribuir para a prevenção e combate ao assédio moral no ambiente de trabalho. A implementação de políticas claras, treinamentos para conscientização dos colaboradores, canais de denúncia seguros e uma cultura organizacional que valorize o respeito e a empatia são passos essenciais nesse processo.

Além disso, é importante destacar a relevância da atuação conjunta entre a área de Recursos Humanos, a gestão e os profissionais de saúde mental, como os psicólogos organizacionais, para identificar, acolher e oferecer suporte adequado às vítimas de assédio moral. A promoção de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo é benéfica não apenas para os colaboradores, mas também para o desempenho e a reputação da empresa.

Os profissionais entrevistados demonstraram uma propensão à negação ao abordar casos de assédio moral, frequentemente atribuindo a responsabilidade às vítimas (HIRIGOYEN, 2005b). A Psicodinâmica do Trabalho ressalta a inclinação em culpar o trabalhador por situações de assédio, desconsiderando os elementos organizacionais (BARROS, 2010). Um exemplo ilustrativo envolve

um diretor que rotula uma funcionária como "bruxa" para supervisionar sua produtividade. Este caso epitomiza o assédio moral no ambiente de trabalho, utilizado não apenas para prejudicar, mas também para controlar e disciplinar (Andrade & Tito, 2012).

### **Intervenções Psicológicas Preventivas e Reativas**

Em um contexto organizacional, a implementação de medidas preventivas relacionadas ao assédio moral e violência é crucial para manter um ambiente de trabalho saudável e seguro para todos os colaboradores. As intervenções podem ser categorizadas em primárias, secundárias ou terciárias, cada uma desempenhando um papel fundamental na promoção do bem-estar no local de trabalho (LEKA & COX, 2008).

As medidas preventivas primárias incluem o estabelecimento e execução de políticas explícitas para avaliação e redução de riscos, juntamente com a implementação de políticas contra o bullying. Essas estratégias têm como objetivo evitar incidentes prejudiciais, estabelecendo diretrizes e regulamentos que fomentam um ambiente de respeito mútuo (LEKA & COX, 2008).

No nível secundário, as intervenções incluem a realização de programas de formação para conscientização dos colaboradores, a condução de inquéritos para identificar possíveis problemas e a implementação de mecanismos eficazes de resolução de conflitos. Essas ações visam abordar as questões de forma proativa, promovendo a comunicação aberta e a resolução pacífica de conflitos (LEKA & COX, 2008).

Por último, a prevenção terciária foca em minimizar os danos causados e prover suporte tanto às vítimas quanto aos agressores quando o problema já se manifestou. Nesta fase, é fundamental disponibilizar assistência emocional, direcionamento e recursos para lidar com as ramificações do assédio moral e da violência, contribuindo para a restauração da harmonia e confiança no ambiente de trabalho (LEKA & COX, 2008).

As ações preventivas referem-se às estratégias adotadas para prevenir o assédio moral no ambiente de trabalho, com o propósito de fomentar um clima organizacional saudável e respeitoso. Estas medidas abrangem desde a sensibilização dos colaboradores e gestores sobre o assunto até a implementação de políticas internas que inibam qualquer forma de comportamento inadequado (ver Tabelas 2 e 3). É imperativo que as empresas estejam vigilantes e ajam proativamente na prevenção do assédio moral, a fim de assegurar um local de trabalho seguro e acolhedor para todos os seus membros (RISSI et al., 2013).

Os psicólogos destacaram a importância de ações preventivas para lidar com o assédio moral, como capacitar líderes para estabelecer relações respeitadas com os subordinados (ver Tabelas 2 e 3). A reeducação de valores nas organizações, políticas de bem-estar e ética são citadas como medidas para prevenir o assédio (RISSI et al., 2013).

**Tabela 3**  
**Intervenções Reativas Realizadas pelos Psicólogos**

Ações reativas
Demissão
Distanciamento da vítima e do agressor
Orientações e acompanhamento do agressor

**Tabela 2**  
**Intervenções Preventivas Realizadas pelos Psicólogos**

Ações preventivas
Treinamento de habilidades em liderança
Código de ética
Treinamento jurídico sobre assédio moral

**Fonte:** Rissi et al., 2013

O código de ética deve abordar explicitamente o assédio moral para definir comportamentos inaceitáveis. Pesquisadores destacam a importância de ações preventivas com clima positivo, diversidade, liderança igualitária e regras claras (MARTININGO & SIQUEIRA, 2008). As empresas geralmente não têm políticas de prevenção de assédio moral, mas advogados realizam ações jurídicas preventivas para evitar exposição legal.

O assédio moral no ambiente de trabalho pode resultar em danos morais e a empresa pode ser responsabilizada legalmente. A reparação por danos morais pode envolver indenizações. Psicólogos expressam preocupação com os efeitos psicológicos do assédio moral (Martiningo & Siqueira, 2008). Alguns profissionais se submetem às demandas da empresa, mesmo que contrariem os princípios da profissão.

Neste sentido, é também importante o Código de Ética dos Psicólogos do CFP (2005), segundo o qual é fundamentalmente da responsabilidade dos psicólogos promover a saúde e a

qualidade de vida das pessoas e dos psicólogos. As comunidades ajudam a eliminar todas as formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. Entende-se, portanto, que uma das obrigações profissionais desta categoria não é evitar a busca de respostas, nem evitar o silêncio compartilhado e o conformismo confortável que fazem sofrer as pessoas nas organizações de trabalho (CANIATO E LIMA, 2008).

A demissão do assediador e o afastamento do agressor e da vítima são opções de intervenção diante do assédio moral nas empresas, mas são consideradas medidas paliativas. O conflito pode ressurgir devido à cultura organizacional que permite o assédio, e a falta de sanções contribui para a persistência do fenômeno (EINARSEN, SKOGSTAD, RAKNES, & MATTHIESES, 1994).

Segundo Rissi et al., (2013), uma outra forma de intervenção mencionada nas entrevistas foi a abordagem do agressor em situações iminentes de assédio moral, promovendo um diálogo e solicitando uma mudança de comportamento. Essa abordagem é exemplificada no relato do Sujeito F: "Ao convocarmos o indivíduo para uma conversa no departamento de Recursos Humanos, proporcionamos um ambiente propício para discutir os acontecimentos e oferecer orientações. Durante essa interação, deixamos claro que determinados comportamentos não serão tolerados e estabelecemos um prazo para a implementação das mudanças necessárias."

Crawshaw (2008) postula a existência de métodos de treinamento específicos para reabilitar líderes agressores, os quais incluem o emprego da empatia. Nestes casos, o bullying é entendido como uma resposta inadequada do líder à percepção de uma ameaça. No entanto, segundo a investigação, menos atenção tem sido dada a este tipo de intervenção.

Os estudos sobre intervenções para vítimas de assédio moral são limitados devido à negação de ocorrências (GLINA & SOBOLL, 2012). O aumento global do assédio no trabalho destaca a necessidade de acolher as vítimas. As intervenções individuais visam melhorar a capacidade de lidar com o estresse e incluem aconselhamento, grupos de apoio e técnicas terapêuticas. A prevenção do assédio é fundamental para evitar sua institucionalização e normalização aponta Heloani (2011).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisa o fenômeno do assédio moral dentro das organizações, embasando-se em estudos de pesquisadores tanto nacionais quanto internacionais. Destaca-se a limitada profundidade nas teorias e correntes epistemológicas abordadas, não se configurando como uma revisão

sistemática. O enfoque central reside na investigação do assédio moral no contexto educacional, particularmente no âmbito das Instituições de Ensino Superior. O assédio pode manifestar-se de maneira horizontal, vertical ou híbrida entre os colaboradores. Os psicólogos tendem a realizar intervenções pontuais, sem um processo estruturado de enfrentamento. Observa-se a ausência de ações específicas de prevenção, porém, profissionais capacitam gestores em competências de liderança para fornecer feedback adequado.

Diante do assédio, intervenções como demissão, distanciamento e orientação ao agressor são sugeridas, mas é importante considerar variáveis psicossociais, clima e cultura organizacional para eficácia, conforme apontam Glina e Soboll (2012). Psicólogos identificam o assédio moral como atos violentos de humilhação, frequentemente provenientes de superiores hierárquicos.

A função do psicólogo diante do assédio moral nas organizações é objeto de questionamento, em virtude da importância de combater de forma proativa situações de violência, discriminação e negligência, conforme preconizado no Código de Ética Profissional dos Psicólogos. O estudo suscita indagações acerca de se os psicólogos estariam priorizando as estratégias de gestão em detrimento de seu papel essencial.

Recomenda-se a realização de estudos futuros que abordem o papel do psicólogo nas organizações de trabalho e a eficácia das intervenções psicológicas em relação ao assédio moral no Brasil. Essas sugestões surgem em virtude das limitações identificadas neste estudo, como o reduzido número de psicólogos entrevistados, o que possivelmente impactou os resultados, levando a maioria das empresas a afirmar que o assédio moral não é uma ocorrência comum.

## REFERÊNCIAS

Andrade, J. A. D., & Tito, F. R. D. C. (2012). Estruturação intersubjetiva do assédio moral: Um estudo do contexto das organizações bancárias. *Revista Organizações em Contexto*, 8(15),1-20. doi:10.15603/1982-8756/roc.v8n15p1-20

Barros, V. A. (2010). O trabalho do profissional psicólogo: Construindo uma posição crítica. In Conselho Federal de Psicologia (Ed.), *Psicologia crítica do trabalho na sociedade contemporânea* (pp. 57-104). São Paulo, SP: Conselho Federal de Psicologia. Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Uma jornada de humilhações 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175> Acesso em: 24 mar. 2024.

Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 37, n. 126, p. 284–286, jul. 2012.

BRANCH, S.; RAMSAY, S.; BARKER, M. Workplace bullying, bobbing and general harassment: a review. *International Journal of Management Reviews*, 2012. Article first published online: 6 jun 2012, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x

BRODSKY, C. M. *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, 1976.

Caniato, A. M. P., & Lima, E. da C. (2008). Assédio moral nas organizações de trabalho: Perversão e sofrimento. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, 11(2),177-192. doi:10.11606/issn.1981-0490.v11i2p177-192

Conselho Federal de Psicologia. (1992). *Sobre a profissão: Atribuições profissionais do psicólogo no Brasil*. Brasília, DF: Autor. Recuperado em [http://www.crprs.org.br/download/atr\\_prof\\_psicologo.pdf](http://www.crprs.org.br/download/atr_prof_psicologo.pdf)

Conselho Federal de Psicologia. (2005). *Código de ética profissional do psicólogo*. Brasília, DF: Autor. Recuperado em [http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo\\_etica.pdf](http://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo_etica.pdf)

Crawshaw, L. (2008). Rehabilitating abrasive leaders through executive coaching & organizational intervention. *Proceedings of the Conference Internationale sur le Harcelement Psychologique/Moral au Travail*, 6,147.

Dejours, C. (1988). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo, SP: Cortez.

Einarsen, S., Skogstad, A., Raknes, B. I., & Matthieses, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3,381-401. doi:10.1080/13594329408410497

Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2),185-201. doi:10.1080/13594329608414854

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of de Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4),379-401.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 3-30). London: Taylor and Francis. Retrieved from <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/129149/2e5cd9e115eff61cb563d6c97714791a.pdf?sequence=1>

Freitas, M. E. de. (2011). Suicídio: Um problema organizacional. *GV Executivo*, 10(1),54-57

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho* São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Guimarães, L. A. M., & Vasconcelos, E. F. (2012). Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: Uma visão crítica contemporânea. *Revista Psicologia e Saúde*, 4(1),85-93.

Glina, D. M. R., & Soboll, L. A. (2012). Intervenções em assédio moral no trabalho: Uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126),269- 283. doi: 10.1590/S030376572012000200008

Heloani, R. (2003). Violência invisível. *GVExecutivo*, 2(3),57-61. Heloani, R. (2005). Assédio moral: A dignidade violada. *Aletheia*, 22,101-108.

Heloani, R. (2011). A dança das garrafas: Assédio moral nas organizações. *GVExecutivo*, 10(1),50-53.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio moral: gestão por humilhação. Curitiba: Editora Juruá, 2018.

HIRIGOYEN, M.-F. Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien. Paris: Syros, 1998. Hirigoyen, M.-F. (2005b). Assédio moral: A violência perversa no cotidiano (7. ed.). Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

Leka, S., & Cox, T. (2008). PRIMA-EF: Guidance on the European framework for psychosocial risk management: A resource for employers and worker representatives protecting workers (WHO Protecting Workers' Health Series No. 9). Geneva, Switzerland: World Health Organization.

LEYMANN, H. När Livet Slår Till. Stockholm: Natur & Kultur, 1989.

\_\_\_\_\_. Mobbing: la persécution au travail. Paris: Éditions du Seuil, 1996a.

\_\_\_\_\_. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996b. Leymann, H. (1996).

\_\_\_\_\_.The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2),165-184.

Martiningo, A., Filho, & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(5),11-34. doi:10.1590/S1678-69712008000500002

Mendes, A. M. (2007). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In A. M. Mendes (Ed.), *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método e pesquisas* (pp. 29-47). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

NUNES, Thiago Soares. A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina 2016. 432 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: Disponível em:

[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vie wTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3713234](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vie wTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3713234) Acesso em: 7 fev. 2024.

RAYNER C.; COOPER, C. L. The black hole in bullying at work research. *International Journal of Management and Decision Making*, v. 4, n. 1, p. 47-64, 2003.

RISSI, Vanessa et al . Intervenções psicológicas diante do assédio moral no trabalho. *Temas psicol.*, Ribeirão Preto , v. 24, n. 1, p. 339-352, mar. 2016 . Disponível em . acessos em 17 maio 2024.

Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3),221-231. doi:10.1016/j.scaman.2008.04.004

SOARES, A.. As origens do conceito de assédio moral no trabalho. *Revista ZAPF*, D.; LEYMANN, H. Foreword. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 161-164, 1996.

Soboll, L. A. P. (2008a). Assédio moral no Brasil: A origem da ampliação conceitual e suas repercussões. In L. A. P. Soboll (Ed.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras* (pp. 23-65). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

Soboll, L. A. P. (2010). Assédio moral no trabalho. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Eds.), *Dicionário Crítico Tecnologia e Trabalho* (pp. 40-46). Porto Alegre, RS: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Soboll, L. A. P. (2008a). Assédio moral no Brasil: A origem da ampliação conceitual e suas repercussões. In L. A. P.

Soboll (Ed.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras* (pp. 23-65). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo. Teixeira, R. F., Munck, L., & Reis, M. C. (2011). Assédio moral: Percepção o gestores de pessoas sobre danos e políticas de enfrentamento. *Revisa Gestão Organizacional*, 1(4)30-48.

ZAPF, D.; LEYMANN, H. Foreword. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 161-164, 1996