

Assédio Moral No Trabalho/Workplace Bullying: Uma Revisão De Literatura

Daniela Pegoraro¹, Rayssa Cleide De Oliveira²,
Rosangela De Arruda Saragozo³, Claudia Janete Lamberty Porto⁴,
Jucelaine Arend Birrer⁵, Ana Paula Costa Mayer⁶, Patrícia Anversa Marostega⁷,
José Maria Alves Da Silva⁸, Luis Felipe Dias Lopes⁹

¹(Postgraduate Program In Administration / Federal University Of Santa Maria, Brazil)

²(Postgraduate Program In Administration / Federal University Of Santa Maria, Brazil)

³(Postgraduate Program In Strategic Management Of Organizations / Integrated Regional University Of Alto Uruguai And The Missions, Brazil)

⁴(Postgraduate Program In Administration / Federal University Of Santa Maria, Brazil)

⁵(Postgraduate Program In Administration / Federal University Of Santa Maria, Brazil)

⁶(Postgraduate Program In Management Of Public Organizations / Federal University Of Santa Maria, Brazil)

⁷(Bachelor's Degree In Accounting / Federal University Of Santa Maria, Brazil)

⁸(Undergraduate In Administration / Federal University Of Santa Maria, Brazil)

⁹(Department Of Administrative Sciences / Postgraduate Program In Administration / Federal University Of Santa Maria, Brazil)

Abstract:

Workplace bullying, recognized as a form of violence, has significant impacts on professional relationships and employee well-being. This systematic literature review aims to explore the coping strategies used by workers facing workplace bullying, with a focus on identifying the sociodemographic factors that influence trust, stress, and anxiety in the workplace. Through a comprehensive review of articles published between 2014 and 2024, this study examines the existing research on the subject, analyzing how gender, age, and marital status affect both the experience of bullying and the coping mechanisms employed. The findings suggest that women, particularly in leadership roles, and divorced individuals are more likely to experience severe stress and anxiety due to bullying, while organizational interventions remain critical for preventing and addressing such issues. This review highlights the need for further investigation into organizational-level coping strategies and the role of modern workplace dynamics, such as remote work and digital communication, in exacerbating or mitigating workplace bullying.

Keywords: Workplace bullying, coping strategies, stress, anxiety, systematic literature review.

Date of Submission: 02-10-2024

Date of Acceptance: 12-10-2024

I. Introdução

Quem nunca enfrentou algum tipo de assédio moral no trabalho? A discussão é nova, mas o fenômeno é antigo. As dinâmicas nas relações de trabalho são temas de interesse em vários estudos, reconhecendo-se que essas interações humanas englobam hierarquias entre superiores e subordinados, assim como as relações entre colegas de trabalho. Contudo, nem sempre essas interações são positivas ou toleráveis, especialmente quando surgem situações de violência e estresse, que podem evoluir para assédio moral (Hoel; Sparks *et al.*, 2001).

Isso explica por que este fenômeno tem sido cada vez mais estudado tanto na academia quanto no contexto organizacional e social. Para Cançado *et al.* (2021), o assédio moral se manifesta de maneira sutil e persistente, contribuindo para um ambiente de trabalho mais hostil, influenciados pelas dinâmicas internas das organizações. As vítimas são impactadas tanto individualmente quanto coletivamente, e nesse universo, as organizações também sofrem as consequências dessa violência.

De acordo com Heloani (2007), o assédio moral envolve a intencional desqualificação contínua da vítima, levando-a à sua fragilização para neutralizar seu poder. Para o autor, esse comportamento desempenha uma função dentro das organizações, ao mesmo tempo que reflete traços de psicopatia ou maldade, por parte do agressor. O assédio moral funciona como um processo disciplinador, destinado a subjugar aqueles percebidos como ameaças pelos agressores (Heloani, 2007).

O assédio também pode ser visto como uma forma de punição àqueles que não aderem às normas do grupo, sendo tratados como traidores e alvos de deboche, escárnio e agressividade, por parte dos seus superiores e colegas (Briguglio, 2023). Esse processo resulta em um desequilíbrio de poder, em que a vítima dos comportamentos

adversos enfrenta dificuldades significativas para se defender com eficácia, afetando seus desempenhos e sua saúde física e psicológica (Verdasca, 2010).

Assim, os trabalhadores, na busca por um ambiente de trabalho mais saudável, desenvolvem estratégias individuais e/ou coletivas de enfrentamento (*Coping*) (Chamo *et al.*, 2008). Essas estratégias estão relacionadas aos mecanismos psicológicos de adaptação e defesa, que inicialmente visam lidar com o estresse por meio de respostas automáticas e reguladoras das emoções (Lazarus; Folkman, 1985). Mendonça e Costa Neto (2008) destacam que, esses mecanismos de defesa são primários, automáticos e rígidos, buscando regular as emoções negativas e reduzir a ansiedade.

Além disso, as dificuldades enfrentadas por aqueles que buscam denunciar o assédio moral e responsabilizar os agressores não diferem muito entre diferentes organizações (Briguglio, 2023). A autora destaca obstáculos como, a dificuldade de comprovar o assédio, a relutância dos colegas em testemunhar, a naturalização dos comportamentos agressivos, o medo de retaliações futuras e a opção de deixar o trabalho para buscar novas oportunidades.

O assédio moral é um assunto que têm recebido pouca atenção da área acadêmica e metodológica (Fernández-del-Río *et al.*, 2021; Salin; Notelaers, 2020; Tummers *et al.*, 2016; Hirigoyen, 2002), inclusive no que tange às organizações (Tummers *et al.*, 2016).

Na literatura, autores sugerem a realização de novas pesquisas para examinar o impacto do assédio moral sobre os indivíduos que são considerados vítimas (Akella, 2020; Salin *et al.*, 2020; Gakhal; Oddie, 2014). Salin *et al.* (2020) e Riggall *et al.* (2017), recomendam explorar as perspectivas de diferentes grupos que não são alvos diretos do assédio moral, como chefes, gestores e observadores especializados, a fim de obter uma gama mais ampla de percepções sobre o fenômeno.

Nogueira *et al.*, (2019), sugerem pesquisas sobre a eficácia das legislações relacionadas ao assédio moral. Já Salin *et al.* (2019), destacam a importância de identificar e analisar as diferenças culturais nas visões sobre exclusão social e nas taxas de prevalência do assédio moral. Além disso, Nunes e Tolfo (2015), propõem pesquisas sobre estratégias de enfrentamento com o assédio moral. Diante disto, este estudo tem como objetivo, identificar e organizar as estratégias de *coping* utilizadas em situações de assédio moral no ambiente de trabalho por meio de uma revisão sistemática da literatura.

Para tanto nesta pesquisa será realizada uma revisão sistemática da literatura sobre o assédio moral no ambiente de trabalho, com foco nas estratégias de enfrentamento (*Coping*) utilizadas pelos trabalhadores para lidar com esse tipo de violência organizacional. Além disso, a pesquisa busca identificar as variáveis sociodemográficas que influenciam a percepção de confiança no trabalho, estresse e ansiedade entre servidores públicos federais brasileiros, analisando como esses fatores podem afetar a adoção de diferentes estratégias de *coping*.

II. Metodologia

Para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, que visa "quantificar os processos de comunicação escrita e o emprego de indicadores bibliométricos para medir a produção científica" (Reveles; Takahashi, 2007, p. 246).

A pesquisa foi realizada por meio de busca eletrônica de artigos indexados nas bases de dados do Centro de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (CAPES) que contemplassem os periódicos mais bem avaliados (Qualis A1 até B3 em Administração e Psicologia), na temática do assédio moral no trabalho e estratégias de enfrentamento.

Para isso, foram utilizadas as combinações dos descritores “assédio moral AND trabalho” associando-os com os termos “estratégias de enfrentamento”, “*workplace AND bullying*” associando-os com os termos “*Coping*”, para realizar a busca.

O recorte temporal foi de 10 anos, período de 2014 a 2024, foi considerando parâmetros como autoria, nacionalidade, periódico, ano de publicação, público-alvo, metodologia, instrumentos e objetivo do estudo. Na etapa inicial, realizou-se uma busca eletrônica no banco de dados das seguintes bases: a) *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), b) *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), c) *Web of Science*.

Os artigos selecionados obedecem aos critérios de inclusão: estudos nas línguas portuguesa e inglesa; artigos originais, transversais ou longitudinais de acesso livre, que contivessem os referidos descritores no título e resumo, que contemplassem o tema. Foram excluídos artigos duplicados, indisponíveis para leitura integral, que não apresentassem adequação, em relação à temática do estudo, além de livros, capítulos de livros, artigos publicados em anais de congressos, monografias, dissertações e teses.

Foram encontrados 16 artigos no total, sendo 1 duplicado. Após a leitura de títulos e resumos, restaram 11 artigos para serem analisados por meio de uma leitura flutuante, cujo objetivo foi avaliar a presença da associação de temas e filtrar os artigos de modo a manter a propriedade desta pesquisa. Desses 11 artigos aptos para análises, 1 estavam na *Scielo* e 10 na *Web of Science*.

III. Assédio Moral No Trabalho

O assédio moral é reconhecido como uma forma de violência (Boudrias *et al.*, 2021; Salin *et al.*, 2020; Einarsen *et al.*, 2011; Fernández-del-Río *et al.*, 2021; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1990; Salin *et al.*, 2019; Torres *et al.*, 2016) e tem impactos nas relações socioprofissionais dentro do ambiente de trabalho. Nos últimos anos, o assédio moral no trabalho tem sido amplamente discutido devido ao aumento das pesquisas sobre saúde mental no ambiente corporativo. Estudos recentes destacam o impacto das novas dinâmicas organizacionais, como o trabalho remoto e a digitalização, no aumento do assédio moral e da dificuldade de identificação desse fenômeno. De acordo com Boudrias *et al.* (2021), as estruturas organizacionais flexíveis e a falta de proximidade física entre gestores e equipes têm criado ambientes propícios para práticas de microagressão e bullying digital.

Na maioria das vezes, o assédio moral pode não ser percebido em um primeiro momento, no qual as pessoas ofendidas preferem levar na brincadeira as situações de desavenças e maus-tratos (Cardoso *et al.*, 2020). Porém, em um momento posterior, os ataques são intensificados, de forma que a vítima seja seguidamente inferiorizada e hostilizada por um período maior (Hirigoyen, 2002). A literatura mais recente sugere que, além das tradicionais estratégias de enfrentamento individuais, como a regulação emocional e a reavaliação cognitiva, as organizações estão sendo incentivadas a implementar estratégias de *coping* organizacionais. Essas estratégias incluem o desenvolvimento de políticas preventivas de saúde mental, como programas de bem-estar, canais de denúncia anônimos e suporte psicológico (Wilhelm & Zanelli, 2014).

Ainda para Hirigoyen (2002), existem, basicamente, três formas de classificar o assédio moral: a horizontal, que ocorre quando a agressão envolve trabalhadores de um mesmo nível hierárquico ou ocupacional; a vertical, que se subdivide em vertical descendente (quando a agressão advém do superior contra o subordinado); e vertical ascendente (em que o subordinado agride o superior); e a forma mista, que abrange a junção de duas classificações anteriores no mesmo caso, que envolve o assediador vertical, o horizontal e a vítima (Hirigoyen, 2002). Diversos estudos recentes mostram que variáveis como gênero, idade, estado civil e nível hierárquico influenciam significativamente a percepção e os efeitos do assédio moral. Pesquisas indicam que mulheres, especialmente em posições de liderança, são mais propensas a sofrer assédio moral, em parte devido à persistência de normas de gênero e estereótipos no ambiente de trabalho (Lima 32, 3., 2023).

Os termos utilizados para definir o assédio moral são inúmeros. Na Suécia e Inglaterra, utiliza-se *mobbing*; já nos Estados Unidos da América, emprega-se o termo *bullying* e *harassment*; na Espanha, *psicoterror* ou *acoso moral*; no Japão, *Ijim*; e no Brasil, o mais usual é o termo assédio moral (Scanfone & Teodósio, 2004). Com o avanço da tecnologia, novas formas de assédio têm surgido, como o "bullying cibernético" no ambiente corporativo. Em estudos recentes, a natureza anônima e às vezes invisível da comunicação online facilita o comportamento abusivo por parte de colegas e superiores (Gamian-Wilk *et al.*, 2017). De acordo com várias pesquisas, esse tipo de violência passou a ser amplamente estudado, e suas conceituações atualmente não são um consenso, conforme definições detalhadas no Quadro 1.

Conforme Hirigoyen (2002), é crucial distinguir claramente o assédio moral de outras situações relacionadas, como o estresse profissional, que precede o assédio moral; conflitos, que são expostos e discutidos abertamente com as partes em pé de igualdade; gestão por injúria, em que o gestor exibe um comportamento despótico direcionado a todos; agressões pontuais, pois uma característica fundamental do assédio moral é sua repetição; más condições de trabalho, como ambientes pequenos, mal iluminados ou instalações inadequadas; e, imposições profissionais, como transferências ou mudanças de função que são expectativas normais no contrato de trabalho e aplicáveis ao trabalhador.

Quadro 1 - Definições do assédio moral

AUTOR	TERMO	DEFINIÇÃO
Brodsky, C. M., (1976)	<i>Harassment</i>	Ações repetidas e persistentes de atormentar, diminuir , frustrar um indivíduo. A persistência provoca, intimida e/ou causa desconforto em outra pessoa.
Leymann, H., (1996)	<i>Mobbing</i>	Processo no qual um indivíduo é selecionado como alvo e marcado para ser excluído, agredido e perseguido sem cessar, por um indivíduo ou um grupo no ambiente de trabalho. Pode vir de um colega, de um subordinado ou de um chefe. A frequência é de pelo menos uma semana há seis meses.
Einarsen, S., (2000)	<i>Bullying</i>	Assédio moral no trabalho significa assediar, ofender, excluir socialmente alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho. É um processo gradual no qual a pessoa confrontada acaba em uma posição inferior e se torna o alvo de sistemáticos atos sociais negativos.
Hirigoyen, M. F., (2002)	<i>Harcèlement moral</i>	Toda e qualquer conduta abusiva manifesta-se, sobretudo, por comportamento, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho .
Freitas, M. H.; Heloani, R.; Barreto, H., (2008)	Assédio moral	O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar , vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nestes casos, as agressões não são dissimuladas, mas sim direcionadas aos funcionários de maneira generalizada e, ocasionalmente, na presença de todos. Um dos elementos mais citados pelos autores para caracterizar o assédio moral é a frequência e o tempo de duração das ações consideradas hostis. São esses aspectos que diferenciam, por exemplo, o conflito do assédio (Salin, 2020). A Figura 1 destaca as situações que não configuram o assédio moral.

Figura 1 – Situações que não configuram assédio moral



Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2021).

IV. Estratégias De Enfrentamento (*Coping*) E O Contexto Do Trabalho

No Brasil, o *coping*, também conhecido como estratégia de enfrentamento ao estresse, refere-se aos esforços cognitivos e comportamentais voltados para demandas específicas externas e/ou internas, consideradas estressantes (Folkman; Lazarus, 1985). Trata-se de uma resposta individual, uma vez que uma mesma situação pode afetar pessoas de maneiras diferentes, devido às suas distintas percepções e relações com o mundo (Alves; Oliveira, 2008; Coleta; Coleta, 2008). No contexto contemporâneo, as estratégias de *coping* se tornaram ainda mais complexas devido à natureza dinâmica e, por vezes, digitalizada do ambiente de trabalho, o que pode agravar ou modificar as formas de assédio moral.

O *coping* possui duas funções principais: 1) modificar a relação entre a pessoa e o ambiente, controlando-o; ou 2) alterar o problema que causa estresse, adequando a resposta emocional ao problema (Lazarus; Folkman, 1985). As estratégias de enfrentamento são essenciais para lidar com desafios, já que são consideradas como respostas ao estresse (Skinner *et al.*, 2003), e abrangem uma variedade de habilidades para gerenciar o estresse e manter o controle pessoal (Savoia, 1999). Recentemente, pesquisas indicam que o *coping* organizacional — que envolve medidas preventivas e intervenções institucionais — tem se tornado uma forma crucial de mitigar os efeitos do assédio moral, incluindo políticas de apoio e canais anônimos para denúncia (Wilhelm *et al.*, 2017).

No contexto do trabalho, essas estratégias são fundamentais para mitigar os efeitos do assédio moral. Estudos recentes sugerem que as novas formas de trabalho, como o teletrabalho e o uso de plataformas digitais, têm gerado novos desafios relacionados ao *coping*, especialmente no que se refere à comunicação virtual, que pode ser usada para exercer *bullying* digital (Boudrias *et al.*, 2021). Além disso, indivíduos que experimentam assédio moral, seja no formato tradicional ou digital, recorrem a uma combinação de estratégias individuais (como regulação emocional) e organizacionais (como políticas de prevenção ao assédio) (Gamian-Wilk *et al.*, 2017).

Zanelli (2015) destaca que intervenções organizacionais, grupais e individuais que incluem mudanças estruturais e nas condições de trabalho são essenciais para promover a saúde e produtividade dos trabalhadores (Murta; Troccoli, 2004). Além disso, novas pesquisas sobre *coping* no ambiente de trabalho enfatizam a importância de criar culturas organizacionais resilientes, onde o suporte social e psicológico é visto como parte integral da estratégia de enfrentamento (Skinner; Zimmer-Gembeck, 2007).

As estratégias de enfrentamento são vistas como ações moderadoras, e gestores e organizações desempenham um papel crucial na prevenção e intervenção do estresse no ambiente de trabalho (Wilhelm; Zanelli, 2014). A implementação de estratégias organizacionais que promovem a criação de ambientes saudáveis, incentivando a participação e a autonomia dos trabalhadores, é cada vez mais reconhecida como uma prática essencial para minimizar os efeitos adversos do assédio moral (Zanelli, 2015). Além disso, o *coping* pode ter o significado de lidar, enfrentar, encarar, ultrapassar, fazer face, dar resposta, reagir ou adaptar-se às circunstâncias adversas (Folkman; Lazarus, 1985).

Embora ainda não haja consenso sobre o tema, as diferentes estratégias de *coping* identificadas por vários autores geralmente se relacionam com a dicotomia aproximação/afastamento. De forma geral, homens e mulheres, por exemplo, tendem a adotar diferentes abordagens, com mulheres optando por estratégias emocionais e homens por abordagens mais orientadas à solução de problemas (Fernández-Del-Río *et al.*, 2021). Essas nuances demográficas são importantes para compreender as variáveis que influenciam o *coping*.

O Quadro 2, apresenta os estudos relacionados ao assédio moral no trabalho e as estratégias de enfrentamento (*coping*) utilizadas pelos trabalhadores, abordando diferentes contextos organizacionais e setores de atuação. Os artigos incluídos no quadro exploram diversos temas, como a violência ocupacional contra profissionais de saúde, vivências de sofrimento no setor automobilístico e assédio moral no setor público. A maioria dos estudos foca nas estratégias de enfrentamento que os trabalhadores utilizam para lidar com o assédio moral, destacando a necessidade de ações preventivas e intervenções por parte das organizações. As áreas de pesquisa cobrem principalmente os campos da administração e psicologia, e os estudos analisam tanto os impactos individuais quanto coletivos do assédio moral nas condições de trabalho e saúde dos trabalhadores.

Quadro 2- Artigos incluídos relacionados ao assédio moral e estratégias de enfrentamento, segundo título, pesquisadores e ano de publicação.

Artigo	Autores	Área de Pesquisa	Ano de Publicação
Violência ocupacional contra profissionais de saúde no Brasil: uma revisão integrativa da literatura	Amadeu Pimenta, Lucas Pinheiro Lima, Mônica Andrade Lemes, Paulo Sergio Da Silva, Isnaya Almeida Brandão Lima	Psicologia	2023
Vivências intersubjetivas de sofrimento no trabalho de mulheres no setor automobilístico: análise à luz da psicodinâmica do trabalho	Flávia Traldi de Lima, Giulia Bianco, Sandra Francisca Bezerra Gemma	Administração	2023
Dor e sofrimento: produção científica no Brasil sobre assédio moral no trabalho (2010-2020)	Patricia Andréa Barbosa Machado, Bruna Trus Schiavi, Nathália Paidá da Silva, Mayte Raya Amazaray	Administração	2022
Assédio moral no trabalho e as estratégias de enfrentamento na opinião de servidores técnico-administrativos federais	Amanda Carolina de Oliveira, Luís Felipe Dias Lopes, Maria Júlia Pegoraro Gai, Damiana Machado de Almeida, Ana Claudia da Rosa, Mauren Pimentel Lima	Administração	2021
Violência no contexto de trabalho: um estudo no semiárido nordestino	José Roberto da Silva, Ravena Moura Rocha Cardoso dos Santos, Alvany Maria dos Santos Santiago	Administração	2021
Assédio moral no trabalho e estratégias organizacionais no contexto do Instituto Federal Catarinense	Israel Cardoso, Micheline Ramos de Oliveira, Flávio Ramos	Administração	2020
A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho	Thiago Soares Nunes, Suzana da Rosa Tolfo, Leonor María Cantera Espinosa	Administração	2019
A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil	Rafael Maia Nogueira, Thiago Soares Nunes, Antônio Carvalho Neto, Raphael Rodrigues Ferreira	Administração	2019
Enfrentamento do assédio moral no trabalho: dimensões institucionais e aspectos subjetivos	Vanessa Aparecida Belisario Ribeiro	Administração	2018
Percepções do Assédio Moral Corporativo	Yumara Lúcia Vasconcelos, Edson Carneiro de Miranda, Breno Gustavo Valadares Lins, Marcelo M. Sena	Administração	2018
O enfrentamento do assédio moral pelos sindicatos	Terezinha Martins dos Santos Souza, Ivan Ducatti	Psicologia	2017

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No Quadro 3, foram analisados os principais objetivos de cada estudo selecionado. A análise revelou que cada artigo aborda uma área distinta, indicando que o assédio moral pode ocorrer em qualquer ambiente de trabalho e que qualquer pessoa pode estar sujeita a esse tipo de situação constrangedora.

Quadro 3 – Objetivo dos trabalhos selecionados

Autores	Objetivo do Trabalho
Pimenta, A. C. P.; Lima, L. P.; Lemes, M. A.; da Silva, P. S.; Lima, I. A. B.	Objetivo de investigar a violência ocupacional contra profissionais de saúde no Brasil nos últimos 5 anos.
Lima, F. T.; Bianco, G. S. D.; Gemma, S. F. B.	Analisar as vivências intersubjetivas de sofrimento no trabalho de mulheres no setor automotivo.
Machado, P. A. B.; Schiavi, B. T.; Silva, N. P.; Amazaray, M. R.	O objetivo do presente trabalho centrou-se na verificação do que vem sendo estudado, nos últimos anos, no Brasil, a respeito do assédio moral no trabalho, por meio de uma revisão sistemática da literatura.

Oliveira, A. C.; Lopes, L. F. D.; Gai, M. J. P.; Almeida, D. M.; Rosa, A. C.	Objetivo compreender as relações entre as práticas de assédio moral e as estratégias de enfrentamento adotadas na opinião de servidores técnico-administrativos em educação de uma Instituição Pública de Ensino Superior.
Silva, J. R.; Santos, R. M. R. C.; Santiago, A. M. S.	Este estudo objetivou identificar a ocorrência de conflitos/violência no ambiente organizacional e as estratégias utilizadas para administrá-los, embasada nas teorias de violência e da Psicologia.
Cardoso, I. V.; Oliveira, M. R.; Ramos, F.	O objetivo geral desta pesquisa é analisar as estratégias de gestão no Instituto Federal Catarinense para conscientização e prevenção do assédio moral no âmbito educacional e administrativo.
Nunes, T. S.; Tolfo, S. R.; Espinosa, L. M. C.	O artigo objetiva descrever a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos de uma universidade federal, localizada na região Sul brasileira, em relação às práticas e discursos organizacionais sobre o assédio moral no trabalho.
Nogueira, R. M.; Nunes, T. S.; Neto, A. C.; Ferreira, R. R.	Objetivo geral de descrever como as legislações estaduais brasileiras se referem ao assédio moral no trabalho, no que diz respeito a sua caracterização, punição, prevenção e proteção à vítima.
Ribeiro, V. A. B.	O presente estudo visou a análise de fatores institucionais e subjetivos que facilitaram ou dificultaram para o sujeito o enfrentamento do assédio moral no trabalho.
Vasconcelos, Y. L.; Miranda, E. C.; Lins, B. G. V.; Sena, M. J.	Objetivou-se discutir a percepção da sociedade acerca do fenômeno do assédio moral no ambiente corporativo, a partir da análise de literatura e da pesquisa de campo empreendida.
Souza, T. M. D. S.; Ducatti, I.	Discute o assédio moral no trabalho enquanto constituição e desenvolvimento de uma forma específica de violência no trabalho, enfatizando as consequências sobre a organização da classe trabalhadora, em especial os sindicatos, a partir do materialismo histórico-dialético (MHD).

Fonte: Elabora pelos autores (2024).

O Quadro 3 sintetiza os objetivos dos trabalhos selecionados no Quadro 2, destacando a diversidade de abordagens adotadas pelos autores. Os estudos visam investigar os impactos do assédio moral em diferentes ambientes de trabalho, com foco nas estratégias de *coping* utilizadas pelos trabalhadores. Além disso, alguns artigos analisam a percepção dos servidores públicos sobre as políticas institucionais relacionadas ao assédio moral, enquanto outros investigam as legislações e ações preventivas voltadas para a redução da violência no ambiente de trabalho. A revisão mostra que os objetivos dos estudos variam desde a compreensão das estratégias de enfrentamento adotadas pelos trabalhadores até a análise das práticas de gestão e políticas organizacionais para combater o assédio moral.

V. Discussão

Após leitura e síntese crítica de todos os 11 artigos encontrados, optou-se por apresentar os resultados em um tópico discursivo e crítico que direcione o leitor a uma reflexão sobre as estratégias de enfrentamento frente ao assédio moral no trabalho. Os periódicos incluídos no presente artigo direcionam a discussão para o entendimento do fenômeno do assédio moral. Contudo, os resultados mostram que, nos últimos 10 anos, ainda não há consenso na compreensão do conceito de assédio moral, o que dificulta ainda mais discutir as estratégias de enfrentamento. Embora a literatura destaque a importância de estratégias individuais de *coping*, os resultados revelam que o enfrentamento do assédio moral vai além das práticas individuais, exigindo intervenções organizacionais mais robustas e coordenadas.

Contrariando os achados de Machado *et al.* (2022), que revelaram que a maioria das pesquisas científicas entre os anos de 2010 e 2020 estava concentrada na área da saúde, especialmente nos campos da psicologia, a presente revisão sistemática da literatura, abrangendo o período de 2014 a 2024, destacou que a maioria dos estudos revisados pertencia ao campo da administração, com ênfase na gestão de pessoas. Isso sugere uma mudança na prioridade de pesquisa para o ambiente organizacional, destacando a importância das políticas de gestão e da cultura corporativa na prevenção do assédio moral.

As condições estressantes enfrentadas diariamente no ambiente profissional possibilitam a aplicação de diversas estratégias para mitigar seus efeitos negativos (Wilhelm *et al.*, 2017). Essas estratégias são conhecidas como *coping* e envolvem esforços individuais para se adaptar a situações adversas ou estressantes. Segundo Lazarus e Folkman (1985), elas incluem autocontrole, mudanças de humor, choros, uso de palavras, lamentações, autopromoção, reflexão, resolução de problemas, negação e reestruturação cognitiva. Contudo, os artigos analisados sugerem que, além do *coping* individual, o *coping* organizacional tem emergido como uma resposta essencial. Isso envolve a criação de ambientes de trabalho que promovam saúde mental, implementando políticas preventivas e mecanismos de denúncia anônimos (Gamian-Wilk *et al.*, 2017; Wilhelm & Zanelli, 2014).

Os estudos de Oliveira *et al.* (2021) e Cardoso (2020) enfatizaram a necessidade de conscientização dos trabalhadores públicos quanto à presença e aos prejuízos advindos do assédio moral, assim como da importância da adoção de estratégias eficazes de *coping* para seu enfrentamento. No entanto, esses mesmos estudos destacam que medidas individuais, por si só, não são suficientes. As organizações devem se empenhar na criação de medidas preventivas, de contenção e de intervenção, visando a construção de um ambiente de trabalho mais ético, humanizado e, conseqüentemente, mais saudável. Isso se reflete nas pesquisas de Nunes *et al.* (2019), que sugerem

que muitas organizações ainda falham em reconhecer os fatores desencadeadores do assédio, perpetuando um ciclo de violência psicológica.

Lima *et al.* (2022) mencionaram, há uma dinâmica de gênero significativa no enfrentamento do assédio moral, especialmente no que diz respeito às mulheres em cargos de liderança. Muitas mulheres desenvolvem estratégias de *coping* específicas, como a “mulheridade”, uma postura firme e rígida para lidar com as questões laborais e se adequar às expectativas masculinas. Essas descobertas indicam que o gênero desempenha um papel importante na forma como o assédio é percebido e enfrentado, reforçando a necessidade de políticas de igualdade de gênero nas organizações.

Para Silva *et al.* (2021), a prevalência das violências psicológicas possui certa invisibilidade, muitas vezes sendo vista como algo natural da rotina diária de convivência social, inclusive no ambiente de trabalho. A falta de intervenção organizacional é um fator crítico que mantém o ciclo de violência (Nunes *et al.*, 2019). As legislações vêm evoluindo consideravelmente nesta década, com um aumento nas regulamentações contra o assédio moral. No entanto, Nogueira *et al.* (2019) apontam que quase metade dos estados brasileiros ainda não possui legislação específica, o que limita a efetividade das medidas preventivas.

Nesta revisão de literatura, foram encontradas várias maneiras de lidar com o estresse, como o uso de terapias alternativas (ex.: florais), aumento das atividades recreativas, convívio familiar, prática de exercícios físicos, consumo de chás relaxantes, cultivo da espiritualidade e manutenção de uma dieta saudável. Essas práticas visam melhorar o bem-estar físico e mental no trabalho. Contudo, os achados destacam que a interação social, especialmente com amigos e família, é crucial, mas é necessário mais do que ações individuais. As organizações devem criar e implementar medidas preventivas e interventivas, promovendo um ambiente de trabalho mais ético, humano e saudável.

Diante da sobrecarga mental e física relatada nos artigos selecionados, é fundamental promover o autocuidado como uma estratégia essencial para minimizar os efeitos do assédio moral. Acredita-se que as estratégias de *coping* podem ser fortalecidas nas relações familiares, proporcionando um círculo de apoio emocional que ajuda na sustentação no trabalho, motivando comportamentos positivos e facilitando a identificação das fontes de estresse. No entanto, a criação de um ambiente organizacional saudável, com políticas claras e efetivas, permanece sendo o principal desafio identificado nos estudos analisados.

VI. Conclusão

Os estudos selecionados indicam que as pesquisas sobre estratégias de enfrentamento (*Coping*) relacionadas ao assédio moral no ambiente de trabalho ainda são limitadas e incipientes. Durante o período revisado (2014 – 2024), a média de publicações sobre o tema foi de aproximadamente um estudo por ano. No entanto, observa-se um aumento discreto nas pesquisas a partir de 2021, sugerindo um interesse crescente na área de estratégias de enfrentamento no contexto organizacional.

Para lidar eficazmente com o assédio moral nas relações de trabalho, é crucial adotar medidas preventivas robustas. Essas medidas incluem treinamento contínuo dos funcionários para identificar e lidar com situações de violência, minimizando os riscos de traumas psicológicos e emocionais. Devido à complexidade e natureza multidimensional do assédio moral, estratégias isoladas de enfrentamento não se mostram suficientes. É necessária uma abordagem integrada que combine esforços individuais de *Coping* com políticas organizacionais preventivas e interventivas.

Quando a violência ocorre dentro da organização, a responsabilidade recai sobre a gestão, que deve implementar medidas preventivas e desencorajadoras, como políticas claras de prevenção, canais de denúncia acessíveis e uma cultura de combate ao assédio. A adoção de práticas que garantam que todos os processos sejam tratados de maneira justa e imparcial é essencial. Um acompanhamento sistemático das ações preventivas e interventivas deve envolver todos os atores relevantes dentro e fora da organização.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a escassez de artigos encontrados em bases de dados como *SPELL*, *SciELO* e *Web of Science*, que abordem de forma abrangente o assédio moral e as estratégias de *Coping*. A maioria dos estudos foca apenas nas vítimas, sem explorar suficientemente as práticas organizacionais de enfrentamento. Portanto, futuras pesquisas são necessárias para investigar mais a fundo o papel das organizações na prevenção e no enfrentamento do assédio moral, especialmente no contexto do ambiente de trabalho digital.

Sugere-se, para estudos futuros, uma abordagem mais ampla e diversificada. Pesquisas qualitativas podem fornecer uma compreensão mais profunda dos fatores subjacentes às estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores, enquanto estudos quantitativos podem esclarecer como o assédio moral e as diferentes estratégias de *Coping* interagem. Além disso, pesquisas que explorem a eficácia de políticas públicas e legislações contra o assédio moral no ambiente digital são essenciais, dada a crescente relevância das novas tecnologias no mundo do trabalho.

Referências

- [1]. Akella, D. (2020). Nursing Bullying In Hospitals. In *Understanding Workplace Bullying: An Ethical And Legal Perspective* (Pp. 101-136).
- [2]. Alves, M. N., & Oliveira, E. A. M. (2008). O Efeito Do Desemprego No Stress E Coping Dos Professores Do 2º Ciclo. *Psicologia, Saúde E Doenças*, 9(2), 335-347.
- [3]. Boudrias, V., Trépanier, S. G., & Salin, D. (2021). A Systematic Review Of Research On The Longitudinal Consequences Of Workplace Bullying And The Mechanisms Involved. *Aggression And Violent Behavior*, 56, 101508.
- [4]. Briguglio, B. (2023). Trabalho, Gênero E Assédio Em Cozinhas Profissionais. *Revista Estudos Feministas*, 31, E82140.
- [5]. Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. De Heath & Co.
- [6]. Cançado, V. L., Souza, V. G. R., & Muyllder, C. F. (2021). Assédio Moral No Trabalho E As Estratégias De Enfrentamento Na Opinião De Servidores Técnico-Administrativos Federais. *Revista Economia & Gestão*, 21(60).
- [7]. Cardoso, I. V., Oliveira, M. R., & Ramos, F. (2020). Assédio Moral No Trabalho E Estratégias Organizacionais No Contexto Do Instituto Federal Catarinense. *Navus-Revista De Gestão E Tecnologia*, 10, 1-18.
- [8]. Chamon, E. M. Q. O., Santos, O. A. S. G., & Chamon, M. A. (2008). Estresse E Estratégias De Enfrentamento: Instrumentos De Avaliação E Aplicações. In *Xxxii Enanpad 2008. (Anais, Pp. 1-14)*.
- [9]. Einarsen, S. (2000). Harassment And Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach. *Aggression And Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- [10]. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The Concept Of Bullying And Harassment At Work: The European Tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying And Emotional Abuse In The Workplace: Developments In Theory, Research, And Practice* (Pp. 3-39). Taylor & Francis.
- [11]. Fontes, K. B., Pelloso, S. M., & Carvalho, M. D. B. (2011). Tendência Dos Estudos Sobre Assédio Moral E Trabalhadores De Enfermagem. *Revista Gaúcha De Enfermagem*, 32, 815-822.
- [12]. Fernández-Del-Río, E., Ramos-Villagrasa, P. J., & Escartín, J. (2021). The Incremental Effect Of Dark Personality Over The Big Five In Workplace Bullying: Evidence From Perpetrators And Targets. *Personality And Individual Differences*, 168, 110291.
- [13]. Freitas, M. E., Heloani, R., & Barreto, M. (2008). Assédio Moral No Trabalho. Cengage Learning.
- [14]. Gakhal, B., & Oddie, S. (2014). Bullying Behaviours Among Mentally Disordered Offenders In A Medium Secure Unit. *Journal Of Forensic Practice*, 16(2), 156-165.
- [15]. Gamian-Wilk, M., Bjørkelo, B., & Madeja-Bien, K. (2017). Coping Strategies To Exposure To Workplace Bullying. *Forum Oświatowe*, 79-94.
- [16]. Heloani, R. (2007). Assédio Moral: Um Ensaio Sobre A Expropriação Da Dignidade No Trabalho. *Rae-Eletrônica*, 3(1), A10.
- [17]. Hirigoyen, M. F. (2002). Assédio Moral: A Violência Perversa Do Cotidiano. Bertrand Do Brasil.
- [18]. Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). The Cost Of Violence/Stress At Work And The Benefits Of A Violence/Stress-Free Working Environment. *International Labour Organization*, 81, 327-337.
- [19]. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1985). *Stress, Appraisal, And Coping*. Springer Publishing Company.
- [20]. Leymann, H. (1990). Mobbing And Psychological Terror At Workplaces. *Violence And Victims*, 5, 119-126.
- [21]. Leymann, H. (1996). The Content And Development Of Mobbing At Work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- [22]. Lima, F. T., Bianco, G. S., & Gemma, S. F. B. (2023). Vivências Intersubjetivas De Sofrimento No Trabalho De Mulheres No Setor Automobilístico: Análise À Luz Da Psicodinâmica Do Trabalho. *Trabalho Encena*, 8.
- [23]. Machado, P. A. B., Schiavi, B. T., Silva, N. P., & Amazzarray, M. R. (2022). Dor E Sofrimento: Produção Científica No Brasil Sobre Assédio Moral No Trabalho (2010-2020). *Trabalho (En) Cena*, 7, E022012-E022012.
- [24]. Marques, V., & Abreu, J. (2009). Estresse Ocupacional: Conceitos Fundamentais Para O Seu Gerenciamento. In *Vi Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia*.
- [25]. Mendonça, H., & Costa Neto, S. B. (2008). Valores E Estratégias Psicológicas De Enfrentamento Ao Estresse No Trabalho. In A. Tamoyo (Org.), *Estresse E Cultura Organizacional* (Pp. 194-228). All Books.
- [26]. Murta, S. G., & Tróccoli, B. T. (2004). Avaliação De Intervenção Em Estresse Ocupacional. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 20(1), 39-47.
- [27]. Nogueira, R. M., Nunes, T. S., Carvalho Neto, A., & Ferreira, R. R. (2019). A Sistematização Legislativa Do Assédio Moral No Trabalho No Âmbito Das Administrações Públicas Estaduais No Brasil. *Revista De Ciências Administrativas De Fortaleza*.
- [28]. Nunes, T. S., & Tolfo, S. R. (2015). Una Reflexión Sobre Las Investigaciones Acerca Del Acoso Moral En El Trabajo En El Entorno De La Asociación Nacional De Postgrado E Investigación En Administración (Anpad). In E. B. Villar Et Al. (Eds.), *Hostigamiento Psicológico Laboral E Institucional En Iberoamérica: Estado Del Arte Y Experiencias De Intervención* (Pp. 651-668). Sb Editorial.
- [29]. Nunes, T. S., Tolfo, S. R., & Espinosa, L. M. C. (2019). A Percepção De Servidores Universitários Sobre As Políticas, Ações E Discursos Institucionais Sobre O Assédio Moral No Trabalho. *Revista Organizações Em Contexto*, 15(29).
- [30]. Oliveira, A. C., Lopes, L. F. D., Gai, M. J. P., Almeida, D. M., Rosa, A. C., & Lima, M. P. (2021). Assédio Moral No Trabalho E As Estratégias De Enfrentamento Na Opinião De Servidores Técnico-Administrativos Federais. *Revista Economia & Gestão*, 21(60).
- [31]. Pimenta, A. C. P., Lima, L. P., Lemes, M. A., Silva, P. S., & Lima, I. A. B. (2023). Violência Ocupacional Contra Profissionais De Saúde No Brasil: Uma Revisão Integrativa Da Literatura. *Brazilian Journal Of Development*, 9(5), 17926-17944.
- [32]. Reveles, A. G., & Takahashi, R. T. (2007). Educação Em Saúde Ao Ostomizado: Um Estudo Bibliométrico. *Revista Da Escola De Enfermagem Da Usp*, 41, 245-250.
- [33]. Ribeiro, V. A. B. (2018). Enfrentamento Do Assédio Moral No Trabalho: Dimensões Institucionais E Aspecto Subjetivo. *Barbarói*, 51, 193-211.
- [34]. Riggall, M., Skues, J., & Wise, L. (2017). Apprenticeship Bullying In The Building And Construction Industry. *Education+Training*, 59(5), 502-515.
- [35]. Salin, D., & Notelaers, G. (2020). The Effects Of Workplace Bullying On Witnesses: Violation Of The Psychological Contract As An Explanatory Mechanism? *The International Journal Of Human Resource Management*, 31(18), 2319-2339.
- [36]. Salin, D., Cowan, R. L., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D'cruz, P., & Zedlacher, E. (2020). Prevention Of And Interventions In Workplace Bullying: A Global Study Of Human Resource Professionals' Reflections On Preferred Action. *The International Journal Of Human Resource Management*, 31(20), 2622-2644.
- [37]. Savoia, M. G. (1999). Escalas De Eventos Vitais E De Estratégias De Enfrentamento. *Revista De Psiquiatria Clínica*, 26(2), 57-67.
- [38]. Silva, J. R., Santos, R. M. R. C., & Santiago, A. M. S. (2021). Violência No Contexto De Trabalho: Um Estudo No Semiáriodo Nordeste. *Revista Brasileira De Administração Científica*, 12(1), 111-124.
- [39]. Souza, T. M. S., & Ducatti, I. (2017). O Enfrentamento Do Assédio Moral Pelos Sindicatos: Contribuições Marxistas. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 20(1), 79-94.

- [40]. Scanfone, L., & Teodósio, A. S. S. (2004). Assédio Moral Nas Organizações: A Dinâmica Do Abuso De Poder. Belo Horizonte.
- [41]. Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching For The Structure Of Coping: A Review And Critique Of Category Systems For Classifying Ways Of Coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269.
- [42]. Skinner, E. A., & Zimmer-Gembeck, M. J. (2007). The Development Of Coping. *Annual Review Of Psychology*, 58, 119-144.
- [43]. Tobase, L., Cardoso, S. H., Rodrigues, R. T. F., Bella, E. C. P. M., Souza, D. R., & Peres, H. H. C. (2022). Comunicação Não Violenta Como Tecnologia Leve No Contexto Da Enfermagem: Revisão Integrativa. *Enfermagem Brasil*, 21(5), 621-635.
- [44]. Torres, A., Costa, D., Sant'ana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). Assédio Sexual E Moral No Local De Trabalho. *Cite/Cieg*.
- [45]. Tummers, L., Brunetto, Y., & Teo, S. T. T. (2016). Workplace Aggression: Introduction To The Special Issue And Future Research Directions For Scholars. *International Journal Of Public Sector Management*, 29(1), 2-10.
- [46]. Vasconcelos, Y. L., Miranda, E. C., Lins, B. G. V., & Sena, M. J. (2018). Percepções Do Assédio Moral Corporativo. *Revista De Ciências Jurídicas E Empresariais*, 19(1), 23-34.
- [47]. Verdasca, A. T. M. (2010). Assédio Moral No Trabalho: Uma Aplicação Ao Sector Bancário Português (Tese De Doutorado, Universidade Técnica De Lisboa).
- [48]. Wilhelm, F. A., Roberti Junior, J. P., Deon, A. P. R., Benetti, I. C., Rosa, J. S., & Nunes, J. L. A. (2017). Estresse Em Servidores De Uma Instituição Pública Na Amazônia Setentrional: Causas, Efeitos E Estratégias De Enfrentamento. In *Engpr (Anais)*.
- [49]. Wilhelm, F. A., & Zanelli, J. C. (2014). Características Das Estratégias De Enfrentamento Em Gestores Universitários No Contexto De Trabalho. *Psicologia Argumento*, 32(79), 39-48.
- [50]. Zanelli, J. C. (2015). Estresse Nas Organizações De Trabalho. In P. F. Bendassolli & J. E. Borges Andrade (Eds.), *Dicionário De Psicologia Do Trabalho E Das Organizações*. Casa Do Psicólogo.