



## Análise das Intervenções em Assédio Moral no Trabalho no Brasil: Práticas e Lacunas

*Janine Kieling Monteiro<sup>1</sup>; Adriana Machado Pooli<sup>2</sup>; Vanessa Ruffatto Gregoviski<sup>3</sup>; Júlia Consoli<sup>4</sup>; Gabriela Fagundes Oliveira<sup>5</sup>; Noemi Santos Vieira<sup>6</sup>*

**Resumo:** O assédio moral no trabalho (AMT) é um fenômeno complexo, com consequências graves para a saúde dos trabalhadores. O Brasil vem avançando em aspectos normativos e legais sobre o AMT, contudo, observa-se uma lacuna em relação aos estudos que descrevem detalhadamente intervenções de enfrentamento ao AMT. Objetivou-se revisar a literatura científica sobre intervenções já realizadas no âmbito nacional, acerca do enfrentamento e prevenção do AMT. Trata-se de revisão narrativa de caráter qualitativo. As buscas foram realizadas em bases de dados científicas. Foram selecionados seis materiais que preencheram os critérios de inclusão. Os resultados revelam que as intervenções ocorreram em instituições públicas, com foco em vítimas de assédio moral. As principais estratégias utilizadas foram grupos de apoio, seminários e acolhimento psicológico, com metodologias qualitativas, avaliações subjetivas e pouco sistematizadas. É fundamental ampliar estudos, abrangência metodológica, avaliação dos resultados e aplicação de intervenções integradas, baseadas no enfrentamento coletivo e institucional do AMT.

**Palavras-chave:** Assédio Moral no Trabalho; Intervenção; Prevenção.

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). janinekm@unisinos.br;

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Direito pela UNISINOS. amachadopooli@gmail.com;

<sup>3</sup> Psicóloga, Doutoranda em Psicologia Clínica pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), bolsista PROSUC/CAPES com dedicação exclusiva. Mestre em Psicologia Clínica (UNISINOS, 2021 - Bolsista CAPES). Especialista em Saúde Mental pela Residência Integrada Multiprofissional em Saúde Mental (UNISINOS). Bacharel em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo. vane.ruffatto2@hotmail.com;

<sup>4</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). juliaconsoli12@gmail.com;

<sup>5</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). gabifagundes123456@gmail.com;

<sup>6</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). noemivieira2008@hotmail.com.

## Analysis of Interventions in Workplace Moral Harassment in Brazil: Practices and Gaps

**Abstract:** Workplace bullying is a complex phenomenon with serious consequences for workers' health. Brazil has been advancing in regulatory and legal aspects related to bullying at work; however, there is still a significant gap in studies describing interventions to combat it. The aim was to review the scientific literature on interventions already implemented nationwide regarding the combat and prevention of bullying at work. This is a qualitative narrative review. Searches were conducted in scientific databases. After applying the inclusion criteria, six articles were selected. The results reveal that the interventions took place in public institutions, focusing on workers who were victims of bullying. The main strategies used were support groups, seminars and psychological counseling, using qualitative methodologies, subjective and poorly systematized assessments. It is essential to expand studies, the methodological scope, the evaluation of results, and the implementation of integrated interventions based on institutional strengthening and confrontation of bullying at work.

**Keywords:** Bullying at Work; Intervention; Prevention.

### Introdução

O Assédio Moral no Trabalho (AMT) é uma questão antiga que tem ganhado visibilidade devido às suas consequências negativas. O AMT traz prejuízos significativos à dignidade, à saúde psicológica, física e sexual da pessoa, bem como às relações familiares e sociais. Já nas empresas, ele pode contribuir para o absenteísmo, afastamento e acidentes de trabalho, comprometendo a imagem, as relações sociais e a qualidade do serviço (OIT, 2019).

A primeira pesquisa global sobre experiências de violência e assédio no trabalho, realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em parceria com a Lloyd's Register Foundation (LRF) e Gallup, contou com cerca de setenta e cinco mil participantes, de 121 países. O relatório indica que uma em cada cinco pessoas experienciou alguma forma de violência e assédio durante a vida laboral (OIT, 2022). Diante da sua abrangência, o AMT vem sendo estudado nas esferas da Administração, do Direito, da Psicologia, da Enfermagem, da Medicina do Trabalho, da Educação e do Serviço Social (Monteiro *et al.*, 2019; Valadão Júnior; Heinzmann, 2019).

Em junho de 2019, foi aprovado o primeiro tratado internacional sobre violência e assédio no mundo do trabalho - a Convenção nº 190 (C190), que ampliou os conceitos já consagrados e estabeleceu diretrizes para o enfrentamento desse fenômeno. Foi ressaltada a importância da tolerância zero ao assédio laboral e a necessidade de que todas as nações adotassem uma estratégia abrangente, a fim de implementar medidas para prevenir e combater-

lo (OIT, 2019). O Brasil tem se ocupado disso, por exemplo, a Lei 14.457/2022 (Brasil, 2022) alterou a denominação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) para incluir o assédio (CIPA+A), determinando que se instituem regras de conduta e treinamentos específicos, bem como um canal de denúncias para detecção e enfrentamento aos casos.

Recentemente, a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), através da Portaria 3.214/78 (Brasil, 2024), impõe às empresas públicas e privadas, órgãos governamentais e entidades sem fins lucrativos a realização de diagnóstico dos riscos psicossociais no trabalho com vistas à promoção de saúde mental dos trabalhadores(as), incluindo as de pequeno porte. Essa norma obriga a investigação dos assédios laborais e o estabelecimento de estratégias para sua prevenção e enfrentamento, considerados mundialmente fatores de riscos psicossociais em expansão (Eurich; De Souza, 2023; Zanelli; Kanan, 2019; Gillen *et al.*, 2017). As diretrizes recomendadas no processo de implementação da atualização da NR-1 (Brasília, 2025) evidenciam que todas as organizações devem avaliar e controlar os perigos e riscos existentes na organização, incluindo os decorrentes de fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho, nomeando expressamente o assédio e suas derivações. Destaca-se que as organizações devem considerar tanto aspectos objetivos quanto subjetivos na sua avaliação, e os resultados obtidos devem fundamentar um programa amplo de gestão, que contemple ações para mitigar ou eliminar os fatores psicossociais percebidos como desencadeantes do adoecimento mental (De Lucca; Silva-Junior; Bandini, 2025).

O AMT consiste em conduta abusiva e sistemática dentro das organizações, acontecendo de forma gradativa. Caracteriza-se por uma série de humilhações, perseguições e agressões, que podem ser intencionais ou não, com repercussões profundas e duradouras na área da saúde, da gestão e do direito (Siqueira; Teixeira, 2025; Soboll; Miara; Moscalewsky, 2017; Hirigoyen, 2005; Barreto, 2003). Trata-se de uma prática que extrapola os limites de uma convivência harmônica e sadia no ambiente de trabalho, ferindo a dignidade e comprometendo o exercício da função, mas também têm impactos na sociedade como um todo (Pamplona; Gunça, 2020).

Entende-se que o AMT pode envolver a interação de duas grandes perspectivas (ao mesmo tempo): a do assédio pessoal, relacionado às questões de relações interpessoais profissionais; e a do assédio organizacional, associado a demandas do contexto, processo e da gestão do trabalho (Heloani; Barreto, 2018). Quando interpessoal, esse tipo de prática abusiva pode ser exercido sobre qualquer trabalhador, independentemente da posição hierárquica na

organização, ocorrendo de forma vertical (entre diferentes níveis hierárquicos), horizontal (entre pares) ou mista (Pamplona; Gunça, 2020). A modalidade de assédio mais comumente identificada nas organizações é a do assédio moral vertical descendente, que se pauta na relação hierárquica como principal fonte de perpetuação (Lopes, 2013).

A perspectiva do assédio organizacional amplia a responsabilização do fenômeno e rompe com a psychologização do assédio moral e com a culpabilização do indivíduo, relacionando a sua problematização e discussão às condições de trabalho e aos mecanismos de gestão (Araújo, 2006). Desta forma, as organizações têm um papel essencial na prevenção e na redução de todos os tipos de violências dentro do trabalho.

Quanto às possíveis causas, têm prevalecido as abordagens que situam a sua raiz nas formas de organização do trabalho (Heloani; Barreto, 2018; Lima *et al.*, 2015; Soboll, 2008). Revisões sistemáticas de literatura recentes apontam nessa direção, citam-se a intensificação do trabalho, reestruturações, precariedade do emprego, desequilíbrio de poder, ausência de regras e objetivos claros, problemas de comunicação, competição interna, insatisfação e frustração com o trabalho, relações de cooperação fracas e comportamento dos líderes (Feijó *et al.*, 2020; Finstad *et al.*, 2019; Baldacci *et al.*, 2018). Em vista disso, destaca-se a importância de se levantar informações de ambas as perspectivas - das relações socio laborais e da organização do trabalho, visando intervenções efetivas (Soboll, 2018).

As intervenções podem ser classificadas em três tipos: as primárias se direcionam às atividades práticas de redução de riscos, como planos e políticas anti assédio-moral, sendo proativas por natureza. As secundárias objetivam aumentar os recursos individuais diante de situações de AMT, referem-se à resolução de possíveis questões, incluindo treinamentos, avaliações de denúncias e acompanhamento de lideranças. As terciárias são aquelas relativas à redução de danos causados pelos casos de violências, como acompanhamento das vítimas e acordos corporativos. Além disso, as ações podem englobar os indivíduos diretamente envolvidos, os observadores/testemunhas de práticas hostis, o grupo de trabalho e a organização como um todo, através das estruturas de gestão e comando (Soboll, 2017; Glina; Soboll, 2012). Ressalta-se ainda que as intervenções podem ter um curso multitemporal, por exemplo: combinar elementos primários e secundários, e ser multiníveis, direcionadas a indivíduos e à organização (Leake; Amankwaa; De Pater, 2025).

É importante destacar que muitas das ações hoje estabelecidas para o combate do AMT acabam por tratar do fenômeno de maneira individualizada, o que contribui pouco para a

mudança da estrutura de violência que favorece o assédio. As iniciativas preventivas, que estimulam a construção coletiva e atuam nas práticas de gestão ainda são escassas (Brüning; Walger; Franco, 2022). Nesse sentido, uma prática eficaz de prevenção e combate ao assédio moral dentro das organizações não pode se restringir somente a um campo, mas deve assumir um caráter informativo, administrativo e psicológico, permitindo a participação de todos os atores envolvidos nos processos de apuração e avaliação das ocorrências (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

Apesar da existência de estudos que contemplem esses parâmetros, a literatura ainda é insuficiente no que diz respeito a intervenções voltadas ao AMT aplicadas na prática e avaliadas em seus resultados, inclusive em contextos internacionais (Eurich; Souza, 2023; Baixauli; Beleña; Díaz, 2020; Gillen, *et al.*, 2017; Escartin, 2016). Nota-se que grande parte dos estudos se propõe a fazer recomendações para possíveis intervenções no enfrentamento do AMT, o que na maioria das vezes inclui a necessidade de conscientização, suporte às vítimas afetadas, capacitação das equipes, desenvolvimento de políticas e planos de ação, e a avaliação regular das práticas aplicadas (Lopes, 2013; Câmara *et al.*, 2012; Glina; Soboll, 2012). Sendo assim, em caráter inédito, tem-se como objetivo revisar a literatura científica sobre práticas de intervenção já realizadas, e voltadas para o combate e a prevenção do AMT, no âmbito brasileiro.

## **Método**

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que segue uma estrutura de delineamento qualitativo, exploratório e descritivo, apresentado no modelo de revisão narrativa de literatura. Este modelo tem a finalidade de descrever o estado da arte de um determinado assunto, e possibilitar uma discussão ampliada. Pretende fazer uma análise crítica do que já foi publicado, viabilizando um primeiro contato ou atualização sobre a temática observada. Ademais, caracteriza-se por ser um resumo de evidências derivadas de estudos anteriores, selecionados, de forma ampla e não estruturada, e analisados, a fim de fornecerem subsídios para discussão a partir de evidências científicas. O conhecimento dos pesquisadores sobre o objeto de pesquisa, aqui, é fundamental (Galvão; Pereira, 2022; Honório; Santiago, 2021).

Esta pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2024 no Portal de Periódicos da CAPES, que inclui várias bases de dados ao exemplo de: BVS, PsycInfo, SciELO, Lilacs, entre

outras. Buscou-se responder ao questionamento: “Como as práticas de intervenção, já realizadas e voltadas para o AMT, no âmbito brasileiro, são sistematizadas e descritas na literatura científica?”.

Para isso, compreendeu-se o período relativo aos últimos 10 anos (de 2014 a 2024) para a busca. As palavras-chaves utilizadas foram: “assédio moral no trabalho” OR *mobbing* OR *harassment* OR “acoso moral” OR “violência no trabalho” OR “*violence at work*” OR “violencia en el trabajo” AND prevenção OR prevention OR prevención OR intervenção OR intervention OR intervenciones. Os filtros aplicados foram: idiomas português, espanhol e inglês; texto disponível na íntegra; e dados produzidos no Brasil. Como complemento, foi consultado o Google Acadêmico, e adicionado um capítulo de livro que se enquadrou nos critérios de inclusão. Na consulta às bases de dados, foram selecionados somente materiais que apresentavam alguma informação sobre as intervenções desenvolvidas.

Assim, definidos os filtros, a primeira busca no Portal Periódicos CAPES resultou em 76 materiais, porém, após leitura de títulos e resumos, excluíram-se aqueles sem enquadre na temática de pesquisa, trabalhos de conclusão de curso e títulos duplicados, restando 62. Aprimorando os resultados, foram feitas fichas de leitura para análise de: país de realização do estudo, público-alvo, objetivos, métodos, descrição da intervenção e resultados. Isso permitiu a exclusão de outros materiais, pois percebeu-se que não discutiam a respeito de práticas de intervenção voltadas para o combate e a prevenção do AMT, restando 30 itens.

A equipe de pesquisa leu minuciosamente os 30 materiais, realizando reunião para discussão sobre inclusão ou exclusão dos estudos. Foram excluídos aqueles que não haviam colocado a intervenção proposta em prática, ou que descreviam a mesma experiência. Após esta fase, restaram somente cinco artigos científicos e um capítulo de livro, totalizando seis materiais (vide Tabela 1).

**Tabela 1:** Material selecionado

Identificação Tipo de material	Título	Autores	Ano	Objetivos
1 - Artigo	Assédio moral no trabalho: extensionistas de prevenção intervenção	Nunes, T. S, Tolfo, S. R; Cugnier, J. S.	2014	Apresentar e descrever as ações de prevenção e combate ao AMT que foram desenvolvidas no Programa de Extensão Universitário (ProExt).

2 - Artigo	Intervenção em grupo de apoio psicológico a trabalhadores vítimas de assédio moral	Albanaes, P.; Roque Rodrigues, K.; Gasperin Pellegrini, P.; Da Rosa Tolfo, S.	2017	Descrever o desenvolvimento de um grupo de apoio considerando-se o planejamento e as principais temáticas emergentes pelas participantes nos oito encontros realizados.
3- Capítulo de livro	Consultoria interna em conflitos no trabalho: prevenção do AM no HC da UFPR	Pedrosa, M. P. S.; Pereira, P. B. S; Vidal, A. K.; Echterhoff, P. M. L.	2017	Relatar experiência do Serviço de Consultoria Interna para apoiar lideranças formais a lidar com conflitos e situações de AMT
4 - Artigo	Parceria na prevenção e combate ao assédio moral- relato de experiência UFGD-UFSCAR	Rigotti, A.; Perseguinto, S.	2017	Refletir sobre a importância das parcerias institucionais; promover a conscientização sobre o AMT; Compartilhar experiências e práticas; fortalecer o papel das Ouvidorias.
5 - Artigo	Pesquisa-intervenção participativa com trabalhadores da Unidade de Manutenção de uma universidade pública: precarização, memória e resistência	Oliveira, F. De., Sato, L., Queiroz, C. C. M., Sakô, D. H., Oliveira, F. M. U. De, Bastos, J. A., Andrada, C. F.; Mortada, S. P.	2018	Relatar o percurso de uma intervenção em saúde do trabalhador que consistiu em assessoria sindical ocorrida ao longo de mais de dois anos junto a trabalhadores da Unidade de Manutenção de uma universidade pública brasileira, focalizada em funcionários que enfrentam precarização das condições de trabalho, assédio moral e outras dificuldades relacionadas à sua função.
6 - Artigo	Assédio moral no trabalho: do enfrentamento individual ao coletivo	Silva, A. K. L. Da, Marinho, M. I. D., Machado, L. S. Da S. X., Queiroz, J. L. F. De; Jucá, R. M. Do N.	2019	Relatar uma experiência de acolhimento de trabalhadores em um serviço escola de psicologia e apresentar resultados obtidos por meio de ações desenvolvidas para enfrentamento, individual e coletivo, de AMT.

Fonte: Dados do estudo.

Para garantir uma melhor avaliação, esse processo foi feito por cinco pesquisadoras e uma juíza. Assim, quando encerradas as buscas, ocorreu outra leitura completa dos seis materiais, classificando os conteúdos de acordo com a Análise Temática (Braun; Clarke, 2006).

Esta análise segue passos rigorosos para categorização dos conteúdos. Assim, inicialmente, as pesquisadoras se familiarizaram com as intervenções relatadas. Este estágio foi fundamental para a realização de uma avaliação mais criteriosa, detalhada e apropriada dos resultados obtidos nas buscas realizadas. O passo seguinte foi o destaque de códigos (palavras, frases, conteúdos, etc.) repetidos e/ou essenciais para a decodificação do conteúdo, ou seja, um



passo essencial para o posterior agrupamento temático e categorização dos conteúdos (Braun; Clarke, 2006; 2015).

Foi considerado o modelo SPICE (Booth, 2006), recomendado para estudos mistos de Ciências Sociais, que incorpora os seguintes componentes: (S) cenário: onde; para quem? (P): população ou perspectiva; (I) intervenção, exposição ou interesse: o que; (C) comparação, comparando os resultados com o quê; (E) avaliação do processo e resultados: quão bom é o resultado? e acrescentado a análise sobre a(s) teoria(s) utilizadas como base. Desta forma, foram elencadas as seguintes categorias: contexto da intervenção; público-alvo; conteúdos e referenciais teóricos; metodologia; e resultados alcançados.

## **Resultados e discussão**

### **Intervenções voltadas ao assédio moral no trabalho no Brasil**

Apesar dos avanços mundiais recentes relacionados a convenções, diretrizes e ações visando combater a violência e o assédio no mundo do trabalho (ILO, 2019), e da evolução na legislação anti assédio no âmbito brasileiro (Brasil, 2025; Brasil, 2024; Brasil, 2022), ainda são escassos estudos científicos brasileiros que apresentam, com detalhamento, intervenções já realizadas frente ao AMT. Foram identificados apenas seis materiais que se enquadram nesta categorização (Tabela 1). Na apresentação dos resultados, os estudos serão referidos de acordo com a numeração da Tabela 1 (de 1 a 6).

Considera-se preocupante o fato de ainda existirem poucos estudos publicados, visto a demanda urgente de enfrentamento do problema por parte de empresas públicas e privadas, bem como a necessidade de as ações serem realizadas de forma mais efetiva, de acordo com práticas baseadas em evidências científicas.

Segundo recomendações contidas no guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais no trabalho, que oferece diretrizes de como proceder no processo de implementação da atualização da NR-1 (Brasília, 2025), ao utilizar uma ferramenta para gestão dos riscos psicossociais no trabalho, deve-se verificar se ela está cientificamente fundamentada. Para tanto, realizamos uma análise detalhada das intervenções identificadas.



## Contexto da intervenção

Pode-se constatar que as intervenções relatadas foram majoritariamente desenvolvidas no âmbito de organizações públicas [quatro universidades (1, 2, 4 e 5) e um hospital (3)], com exceção de um estudo (6) que envolveu uma universidade privada em parceria com uma instituição sindical. Já em relação à localização geográfica da intervenção, elas ocorreram em diferentes regiões do país, indicando amplitude de territórios das práticas desenvolvidas, com destaque para a Região Sul [duas em Santa Catarina (1 e 2) e uma no Paraná (3)] e com ausência da Região Norte.

As ações antiassédio têm sido desenvolvidas predominantemente vinculadas a universidades públicas (Fonseca et al., 2021) e por profissionais que, além de atuarem diretamente nas intervenções, empreendem análises sistemáticas de suas práticas, estruturando e compartilhando o que experienciaram para criar aprendizados, divulgar e aprimorar futuras intervenções (Nunes; Tolfo; Cugnier, 2014). Esse movimento de apresentar, transmitir e refletir sobre as intervenções mostra um desempenho que ultrapassa o acolhimento decorrente das vítimas, demonstrando o esforço para concretizar práticas inovadoras, sustentadas teórica e empiricamente, e que geram o conhecimento científico para a elaboração de futuras intervenções no contexto laboral (Fonseca et al., 2021; Nunes; Tolfo; Cugnier, 2014).

Em outro aspecto, é possível verificar uma falta de intervenções realizadas no âmbito privado. Dentre os materiais analisados, apenas um estudo (6) foi desenvolvido em uma universidade privada e, ainda assim, foi realizado através de uma parceria sindical, tendo como público-alvo servidores públicos assediados. Portanto, a análise dos materiais evidenciou que o setor público tem atuado, ainda que de forma reduzida, para desenvolver práticas antiassédio baseadas em evidências e com metodologia científica. Enquanto isso, em instituições privadas, ainda são ausentes relatos de práticas associadas a uma análise mais crítica. Cabe, nesse sentido, avançar em relação à qualificação das intervenções nesse setor, especialmente por conta das recentes mudanças legislativas.

## Público-alvo

Em relação à análise dos alvos das ações, foi seguida a estratégia de Glina e Soboll (2012), que classifica os participantes em: indivíduos diretamente envolvidos, testemunhas,

grupo de trabalho e/ou organização. Pode-se observar que houve uma predominância de intervenções voltadas para os indivíduos diretamente envolvidos (todos os estudos, com exceção do 3), que foram alvos de assédio moral no trabalho, e que desenvolviam as suas atividades no setor público. Em menor número, houve intervenções voltadas para o grupo de trabalho, incluindo lideranças e equipes (3), e para um público ampliado com interesse pela temática (1 e 4). No entanto, nenhuma das intervenções focalizou os assediadores e as testemunhas.

Além disso, identifica-se uma lacuna de intervenções direcionadas para as organizações. Nesse sentido, cabe destacar a ideia de que as práticas de assédio moral normalmente estão relacionadas a um ambiente que permite ou, até mesmo, reforça tais comportamentos. As práticas assediadoras podem inclusive estar localizadas dentro de uma cultura organizacional, atuando numa lógica produtivista (Heloani; Barreto, 2018; Soboll, 2008). Por esse motivo, destaca-se a extrema importância de desenvolver intervenções voltadas para esse campo, em um movimento de orientação e prevenção, a fim de que a política antiassédio seja efetiva em romper os padrões do assédio organizacional. Da mesma forma, as intervenções de combate ao assédio moral precisam priorizar a promoção da dignidade no trabalho e potencializar a redução de desigualdades em saúde (como classe social, raça e gênero), assim, analisar e buscar atuar em aspectos do cenário laboral, potencializando relações socioprofissionais que sejam fonte de prazer, reconhecimento e saúde (Matamala Pizarro; Lagos, 2020; Soboll, 2017).

## **Referenciais teóricos e conteúdos**

A exemplo de outros estudos (Escartin *et al.*, 2016; Brüning; Walger; Franco, 2022), analisou-se o conjunto selecionado quanto à adoção de alguma orientação teórica que sustentasse as intervenções. Identificou-se que todos os estudos contextualizaram o AMT de acordo com a literatura da área, situando-o como um fenômeno amplo, que ultrapassa questões interpessoais, estando atrelado a métodos de gestão e à forma de organizar o trabalho (aspecto esse aprofundado nos materiais 2, 3, 5 e 6). Todavia, verificou-se que apenas dois materiais (3 e 6) explicitamente nortearam a intervenção (ou parte dela) em alguma teoria, seja das ciências humanas, sociais ou da saúde.

O estudo 3, ao discorrer acerca da fase que propôs atividades em grupo, explicou que os recursos utilizados como disparadores do tema foram embasados na abordagem de Carl

Rogers (2009). Segundo as pesquisadoras, este propunha a aprendizagem significativa em detrimento da comunicação expositiva, razão pela qual a atividade do grupo visou integrar ideias e sentimentos, favorecendo a percepção emocional e intelectual dos seus integrantes. Como exemplo do embasamento teórico, as autoras citaram as percepções e sentimentos que surgiram da tarefa de confecção de máscaras pelo coletivo de trabalhadores.

O artigo 5 informou que a intervenção foi amparada numa clínica psicológica e social ampliada, fundamentada em conceitos da Psicologia Social e da Educação, notadamente nos pressupostos teóricos de Paulo Freire (1985). Os pesquisadores registraram que o objetivo da prática foi “a transformação e resolução de problemas por meio de formas coletivas de ação” nas quais se estimulam “interrogações históricas sobre como, por que e para quem serve a ciência” (p.2). O texto consigna que pontos específicos do método de intervenção foram conduzidos pela “opção libertadora” de pesquisa de que fala Paulo Freire (1985). Este foi o único achado que, desde a sua introdução, nominou e apresentou uma teoria para embasar todas as etapas de uma ação em situações concretas de assédio moral. A presença de um referencial teórico subjacente contribui para a eficácia da intervenção (Escartin, 2016), requisito a ser considerado para apoiar futuras ações no campo do assédio moral em contextos laborais.

Quanto aos conteúdos trabalhados nas intervenções, observou-se que: 1) todos os seis materiais versaram sobre aspectos positivo e negativos relativos à organização do trabalho, incluindo questões de gestão/liderança, comunicação e conflitos; 2) quase a totalidade deles (com exceção do material 3) trataram sobre características do AMT (conceitos legais, tipos, especificidades, fatores desencadeadores e consequências), discutiram acerca da sua prevenção e formas de enfrentamento individuais e coletivas, assim como trouxeram relato de situações já vivenciadas de violência/AMT (abrangendo inclusive casos julgados na esfera jurídica); 3) em menor número (3, 5 e 6) foram focalizadas a construção de pautas de reivindicações visando melhorias nas condições de trabalho (originando uma greve em uma delas) ou a busca de sugestões para melhorar problemas já existentes no trabalho; 4) um dos artigos (4) destacou, de forma mais específica, o enfoque jurídico, apresentando atos normativos (leis e projetos de leis) que conferem proteção legal em casos de AMT nas organizações, além de discutir a LGBTfobia e indenização por danos morais.

Em consonância com autores (Heloani; Barreto, 2018; Soboll, 2008, 2017) há a necessidade de intervenções que abordem conteúdos voltados para modificações da forma de organização do trabalho. Ademais, é essencial envolver os gestores nas ações para coibir o

AMT, como foi o caso das intervenções realizadas através da consultoria interna (3). As formas de alcançar metas/resultados podem ensejar convivência e/ou atuação de lideranças como perpetradoras de violência psicológica no âmbito laboral (Nunes; Tolfo, 2013). Daí a importância de incluir setores de desenvolvimento de pessoas e gestão de equipes em ações direcionadas à prevenção e enfrentamento do multicitado risco psicossocial.

No que diz respeito a apresentar a conceituação, características e consequências do AMT, é primordial tratar abertamente sobre o tema e tudo que envolve a sua identificação, enfrentamento e prevenção, incluindo os dispositivos legais (internos e externos) existentes. A mudança da realidade em prol da promoção da dignidade no trabalho necessita da conscientização e disseminação de informações acerca das violências relacionadas ao trabalho, mesmo em ambientes de menor risco (Soboll, 2017).

### **Metodologias adotadas**

Relativamente às metodologias adotadas nas práticas analisadas, observou-se a predominância de estudos com abordagem qualitativa, com base interpretativa, priorizando a escuta e o diálogo. Algumas intervenções utilizaram um conjunto variado e complexo de ações, como, por exemplo, o artigo (5) que enfatiza a construção da pesquisa de forma participativa e adaptativa. Tal abordagem considerou as demandas contextuais e a dinâmica do cotidiano laboral, adotando um modelo de produção do conhecimento caracterizado como um "fazer artesanal da pesquisa", que favorece o diálogo, a escuta ativa, a construção coletiva e o entendimento mútuo. Valendo-se de assessoria à denúncia, atendimento psicológico em caráter de emergência; construção da memória de trabalho; e participação em atividades dos trabalhadores.

As metodologias adotadas nos estudos (1, 2 e 6) incluíram entrevistas individuais semiestruturadas e implementaram grupos de apoio psicológico direcionados a trabalhadores que se percebiam como vítimas de assédio moral no ambiente laboral. O artigo 1, além disso, apresentou uma metodologia composta por múltiplas ações, incluindo a realização de seminários, a elaboração de uma cartilha educativa e o desenvolvimento de um site informativo. O artigo 6 descreve um atendimento individual que deu origem à intervenção coletiva, onde buscou fortalecer e ressignificar o sofrimento das participantes (todas vítimas de assédio moral) para levar ao enfrentamento da situação.

Alguns materiais focaram-se no uso de metodologias ativas. O material 4 explorou a utilização de rodas de conversa, reuniões ou eventos para compartilhar experiências, promover conscientização, bem como construir estratégias de intervenção coletiva. Já o 3 descreveu a experiência de um Serviço de Consultoria Interna, visando apoiar lideranças formais na gestão de conflitos e situações de AMT.

Quanto à sua duração, as intervenções em grupo variaram de quatro a oito encontros, semanal ou quinzenalmente. A intervenção individual (6) totalizou oito encontros durante quatro meses, com frequência semanal ou quinzenal. Já a pesquisa-intervenção (5) percorreu dois anos e a consultoria interna nove anos. A condução das estratégias foi realizada, em sua maioria, por profissionais da psicologia, mas também envolveu equipes multidisciplinares, formadas por professores, acadêmicos e pesquisadores, representantes sindicais e agentes públicos (integrantes do Ministério Público do Trabalho e de ouvidoria de instituições públicas).

Todavia, não há produção de dados quanto às intervenções em nível organizacional, tampouco recolhimento de informações por métodos de natureza quantitativa, como utilização de escalas, protocolos, levantamentos estatísticos. Os achados convergem com os resultados de Escartin (2016) e Eurich *et al.* (2023) quanto a haver necessidade de alguma mensuração das intervenções propostas, a fim de replicação em diversos contextos laborais.

## **Resultados e Avaliação das intervenções**

Os resultados obtidos a partir das intervenções analisadas podem ser considerados positivos, uma vez que as experiências puderam promover espaços de escuta e acolhimento (individual e coletivo), partilha de sofrimento diante das situações vivenciadas, entendimento acerca do AMT, bem como o fortalecimento do apoio social, sendo utilizado como principal recurso de enfrentamento. Nesse sentido, vale destacar que as intervenções analisadas podem ser classificadas como secundárias, que objetivam aumentar os recursos individuais diante de situações de AMT, e terciárias, que são aquelas relativas à redução de danos causados pelos casos de violências (Glina; Soboll, 2012). Não há relatos de intervenções em nível primário, voltadas à prevenção do AMT nas organizações.

Apesar desses pontos em comum, as experiências relatadas tiveram alguns diferenciais entre si. Àquelas relatadas nos materiais 4, 5 e 6 proporcionaram o resgate dos propósitos,

motivações e modos de protagonizar a elaboração das vivências, através da potencialização dos valores e saberes dos trabalhadores. Já as intervenções descritas nos materiais 1 e 2, que tiveram um foco maior na discussão da temática, resultaram em uma potente instrumentalização dos indivíduos para lidar com as situações de conflito, utilizando do apoio social como principal estratégia de enfrentamento. No tocante à intervenção descrita no material 3, mesmo que cite a existência de resultados subjetivos positivos, tais como a minimização de queixas e melhorias na resolução de situações de conflitos, não são apresentados achados objetivos conclusivos, o que seria esperado em função do tempo (de nove anos) de funcionamento da consultoria.

Desta forma, a respeito das avaliações das intervenções, os critérios utilizados foram eminentemente qualitativos, de ordem subjetiva. Dois estudos (materiais 1 e 3) apresentaram critérios mistos de avaliação, utilizando de entrevistas e questionários. No entanto, a avaliação quantitativa do material 1 dizia respeito principalmente à organização do seminário proposto, não sendo tão propositiva quanto a efetividade da intervenção voltada ao AMT. O material 3 apresentou um acompanhamento em duas etapas, que envolveu uma avaliação formal - aplicação de um questionário ao final da intervenção, para avaliar a experiência em si, e mais um após 3 meses do encerramento, no intuito de avaliar mudanças no ambiente de trabalho - e outra informal (encontro devolutivo e reflexivo). Apesar de relatar essa avaliação formal, não apresenta explicitamente estes resultados.

Com um foco unicamente qualitativo, os materiais 2, 4, 5 e 6 foram avaliados a partir do autorrelato dos participantes, através de feedbacks sobre as aprendizagens obtidas, pontos positivos e a melhorar, reflexões, entre outros impactos da experiência. Nesse grupo, o material 2 foi o que proporcionou uma avaliação a longo prazo. Após cinco meses do término do grupo, foi enviado um e-mail aos participantes solicitando um feedback sobre a experiência nas atividades, e as consequências provenientes da participação na intervenção. Todas as intervenções foram avaliadas positivamente pelos participantes, relatando uma melhora na qualidade das relações de trabalho.

Conforme os resultados e avaliações antes descritas, é inegável a relevância dos métodos qualitativos de avaliação das intervenções. Entretanto, a robustez das ações nos diversos níveis deve envolver o acompanhamento e gerenciamento de informações ao longo do tempo. Dados relativos a denúncias de assédios, afastamentos de trabalhadores, prejuízos na saúde e déficit de produtividade, que podem ser obtidos por meio de mapeamentos, diagnósticos, relatórios e protocolos (Soboll, 2017) são importantes para compreensão da

efetividade das propostas. Os estudos analisados são omissos neste aspecto, tendo pouco acompanhamento e controle dos resultados do trabalho desenvolvido.

Nesse sentido, cabe a impossibilidade de concluir aspectos mais direcionados, por conta da presença de intervenções amplas e estruturais nos espaços analisados. Também não foram encontrados estudos de intervenção com delineamento longitudinal, envolvendo coleta de dados em duas ou mais oportunidades. Um acompanhamento desse tipo seria capaz de fornecer evidências mais concretas acerca da relação causal entre a intervenção e os benefícios alcançados (Escartin, 2016), sendo importante para constatações e elaborações de planos de ação, bem como na avaliação da necessidade de aprimorar e retomar pontos trabalhados ao longo das intervenções.

Considera-se que há necessidade da inclusão de uma variedade de métodos que possam avaliar a intervenção realizada, através de recursos qualitativos e quantitativos (por exemplo, inquérito/questionário, entrevistas e grupos focais), os quais devem levar em conta o tamanho da organização, dos recursos disponíveis, o tempo de duração e o número de participantes. Da mesma forma, a qualidade e a efetividade do processo de implementação de ações em prol da prevenção e do combate ao AMT deveriam ser sistematicamente avaliadas. Por fim, as intervenções devem ser estrategicamente integradas aos processos diários de trabalho, com monitoramento, avaliação e adaptação contínuos (De Lucca; Silva-Junior; Bandini, 2025; Leake; Amankwaa & De Pater, 2025; Glina; Soboll, 2012).

## **Considerações finais**

Os resultados indicaram certa escassez de estudos científicos brasileiros que apresentem, de forma sistemática e detalhada, intervenções já realizadas frente ao AMT.

Além disso, as intervenções identificadas trata-se majoritariamente de: estudos desenvolvidos no âmbito de organizações públicas, direcionados para os indivíduos que foram alvos de assédio moral no trabalho, realizados através de acolhimento individual e grupal, com abordagens qualitativas de avaliação. As lacunas identificadas foram: a falta de relatos de práticas associadas a uma análise mais crítica em instituições privadas; a necessidade da efetivação de intervenções primárias; maior abrangência nas ações que incluam todas as instâncias da organização, com destaque para a capacitação de lideranças a fim de promoção



de relações socio laborais saudáveis; estudos com métodos quantitativos e longitudinais; e avaliações mais sistemáticas dos resultados, visando o aprimoramento dos processos.

Ficou evidenciado que, apesar dos progressos alcançados, o combate ao AMT no Brasil ainda necessita de um esforço maior, contínuo e colaborativo. Ademais há necessidade de ações voltadas para a prevenção, com abrangência em todos os níveis da organização e indicando a tolerância zero às violências e ao AMT. Entende-se que tais providências são de extrema importância para a construção de ambientes laborais dignos, que promovam a saúde mental, o bem-estar emocional de todos os trabalhadores envolvidos, bem como o fortalecimento e enfrentamento coletivos.

É provável que as recentes mudanças na legislação brasileira no combate ao AMT repercutirão no incremento de pesquisas voltadas a intervenções no AMT que visem comprovação efetiva de resultados. Neste sentido, como agenda para novos estudos, recomenda-se que se inicie por uma análise abrangente dos fatores de riscos para o AMT, através de diversos meios e recursos disponíveis, seguido do planejamento e desenvolvimento de intervenções adequadas, de sua implementação e avaliação. Afora isso, para fins de robustez científica, sugere-se que futuros estudos sejam orientados por algum referencial teórico, bem como adotadas variadas técnicas como estratégia de intervenção.

Por fim, a principal limitação deste manuscrito envolve aspectos que não puderam ser controlados, tais como: a disponibilização de publicações e a de inclusão de artigos em bases de dados que não fossem as pesquisadas, visto que só foram selecionados estudos publicados em revistas indexadas, nas bases de dados sinalizadas e, que tivessem livre acesso. Além disso, os dados são restritos ao período de 2014 a 2024.

## Referências

ARAÚJO, A. R. **O assédio organizacional** (Dissertação de Mestrado em Direito). São Paulo: PUCSP, 2006.

BAIXAULI, E.; BELEÑA, Á.; DÍAZ, A. “Evaluation of the effects of a bullying at work intervention for middle managers”. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 20, outubro, 2020.

BALDACCI, C.; CONWAY, P. M.; VAN HEUGTEN, K. “The contribution of organizational factors to workplace bullying, emotional abuse and harassment”. In: PETER, D. C. (ed.). Pathways of Job-related Negative Behaviour. **Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment**, v.2. Singapore: Springer, 2018.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.

BRASIL. **Lei 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Brasília: Planalto, 2022. Disponível em: <gov.com.br>. Acesso em: 30/01/2025.

BRASIL. **Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: <gov.com.br>. Acesso em: 30/03/2025.

BRASIL. **NR-1 - Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO)**. Brasília: Guia de informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho, 2025. Disponível em: <gov.com.br>. Acesso em: 30/06/2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. "Using thematic analysis in psychology". **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, julho, 2008.

BRAUN, V.; CLARKE, V. "(Mis)conceptualising themes, thematic analysis, and other problems with Fugard and Potts' (2015) sample-size tool for thematic analysis". **International Journal of Social Research Methodology**, v. 19, n. 6, junho, 2016.

BRÜNING, C.; WALGER, C. de S.; FRANCO, P. P. "Possibilidades de intervenção em assédio moral no trabalho". In: FERREIRA, E. M. (org.). **A psicologia no Brasil: teoria e pesquisa 4**. Ponta Grossa: Atena, 2022.

DE LUCCA, S. R.; SILVA-JUNIOR, J. S.; BANDINI, M. "Critical analysis of psychosocial factors at work within the Risk Management Program of Regulatory Standard-1". **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 1, fevereiro, 2025.

ESCARTIN, J. "Insights into workplace bullying: psychosocial drivers and effective interventions". **Psychology Research and Behavior Management**, v. 9, janeiro, 2016.

EURICH, J. C.; SOUZA, S. R. "Intervenções antiassédio moral na América Latina: uma revisão sistemática da literatura". **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 23, n. 1, janeiro, 2023.

FEIJÓ, F. R. et al. "Risk factors for workplace bullying: a systematic review". **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 11, maio, 2020.

FINSTAD, G. L. et al. "The JDCA Model and blue-collar bullying: decent working conditions for a healthy environment". **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 18, setembro, 2019.

FONSECA, D. D. F. et al. "Assédio moral e sexual no serviço público: características e reflexos nos pedidos de remoção em uma instituição de ensino superior da região Norte do Brasil". **Revista GUAL**, v. 14, n. 3, dezembro, 2021.

FREIRE, P. "Criando métodos de pesquisa alternativa". In: BRANDÃO, C. R. (org.). **Pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. “Revisões sistemáticas e outros tipos de síntese: comentários à série metodológica publicada na Epidemiologia e Serviços de Saúde”. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 31, n. 3, 2022.

GILLEN, P. A. et al. “Interventions for prevention of bullying in the workplace”. **Cochrane Database of Systematic Reviews**, v. 1, n. 1, janeiro, 2017.

GLINA, D. M. R.; SOBOLL, L. A. “Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão de literatura”. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, 2012.

HELOANI, J. R.; BARRETO, M. **Assédio moral: gestão por humilhação**. Curitiba: Juruá, 2018.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

HONÓRIO, H. M.; SANTIAGO JÚNIOR, J. F. **Fundamentos das revisões sistemáticas em saúde**. São Paulo: Santos Publicações, 2021.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Violence and Harassment Convention (No. 190)**. Geneva: ILO, 2019. Disponível em: <[www.ilo.org](http://www.ilo.org)>. Acesso em: 30/06/2025.

LEAKE, G.; AMANKWAA, A.; DE PATER, I. E. “Workplace mistreatment: a systematic review of interventions and future research agenda”. **Journal of Business Ethics**, junho, 2025.

LIMA, S. C. C.; MENDES, A. M.; COSTA, M. F. “Clínica das patologias da sobrecarga no trabalho”. In: MONTEIRO, J. K.; VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M. (orgs.). **Trabalho e prazer: teorias, pesquisas e práticas**. Curitiba: Juruá, 2015.

LOPES, F. J. O. “Assédio moral no trabalho: da conceituação às possibilidades de intervenção”. In: EMÍDIO, T. S.; HASHIMOTO, F. (org.). **A Psicologia e seus campos de atuação: demandas contemporâneas**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

PIZARRO, J. M.; LAGOS, A. B. “Moral harassment at work in Chile: a review of scientific proposals to approach it (2012–2018)”. **Fides et Ratio**, v. 19, n. 19, março, 2020.

MONTEIRO, L. B. et al. “Assédio moral no trabalho: um olhar multidisciplinar”. **Revista de Enfermagem UFPE**, v. 13, outubro, 2019.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R.; CUGNIER, J. S. “Assédio moral no trabalho: práticas extensionistas de prevenção e intervenção”. **Extensio: Revista Eletrônica de Extensão**, v. 11, n. 18, novembro, 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 190: eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho**. Lisboa: ILO Lisbon, 2019. Disponível em: <[www.ilo.org](http://www.ilo.org)>. Acesso em: 30/06/2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Experiences of violence and harassment at work: a global first survey**. Geneva: ILO, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/>>. Acesso em: 24/02/2025.

PAMPLONA FILHO, R.; GUNÇA, C. M. P. **Assédio moral organizacional: presencial e virtual**. São Paulo: Saraiva, 2020.

ROGERS, C. R. **Grupos de encontro**. São Paulo: Martins Fontes, 1970.

SIQUEIRA, G. W.; TEIXEIRA, D. F. “Analysis of moral harassment in the workplace: challenges and effects on”. **Revista DELOS**, v. 18, n. 65, março, 2025.

SOBOLL, L. A. **Assédio moral organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, L. A. **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

SOBOLL, L. A.; MIARA, T.; MOSCALEWSKY, J. “A questão da intencionalidade no assédio moral”. **Trabalho (En)Cena**, v. 2, n. 2, dezembro, 2017.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; HEINZMANN, L. M. “Assédio moral: análise do tema por meio de uma bibliometria”. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 1, abril, 2019.

ZANELLI, J. C.; KANAN, L. A. **Fatores de risco, proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam**. Florianópolis: Uniplac Edi, 2019.

●

Recebido: 21/08/2025; Aceito 30/08/2025; Publicado em: 31/10/2025.