

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

“POR TRÁS DO CRACHÁ”: REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

36º ENANGRAD

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo sistematizar a literatura empírica que trata da relação entre cultura organizacional e assédio moral no trabalho. Para tanto, adotou-se a revisão sistemática da literatura com base nas diretrizes dos 4W's (What, Why, Where e How) de Rosado-Serrano, Paul e Dikova, (2018). A coleta de dados foi realizada nas bases *Scopus* e *Web of Science*, utilizando descritores em português e inglês. Após aplicação dos critérios de inclusão e análise integral dos textos, foram selecionados 23 artigos para compor o corpus final da pesquisa. Os resultados evidenciam que a cultura organizacional exerce papel central na ocorrência, manutenção ou prevenção do assédio moral. Ambientes institucionais marcados por valores autoritários, hierarquias rígidas e tolerância a comportamentos abusivos tendem a favorecer a perpetuação do assédio, enquanto culturas baseadas em ética, diálogo, valorização da dignidade do trabalhador e gestão participativa contribuem para a sua inibição. Teoricamente, destaca-se que a cultura organizacional vai além das normas e rotinas formais, exercendo influência direta sobre os comportamentos, legitimando determinadas práticas e definindo os limites do que é socialmente aceito no dia a dia das instituições. Em termos práticos, a pesquisa reforça a necessidade de se construir ambientes que priorizem o respeito, a escuta ativa e o cuidado mútuo.

Palavras-chave: assédio moral, cultura organizacional, trabalho.

Abstract

This research aims to systematize the empirical literature addressing the relationship between organizational culture and workplace bullying. To this end, a systematic literature review was conducted based on the 4Ws (What, Why, Where, and How) guidelines of Rosado-Serrano, Paul, and Dikova (2018). Data collection was conducted in the Scopus and Web of Science databases, using descriptors in Portuguese and English. After applying the inclusion criteria and comprehensive analysis of the texts, 23 articles were selected to compose the final research corpus. The results show that organizational culture plays a central role in the occurrence, maintenance, or prevention of bullying. Institutional environments marked by authoritarian values, rigid hierarchies, and tolerance of abusive behavior tend to favor the perpetuation of bullying, while cultures based on ethics, dialogue, valuing worker dignity, and participatory management contribute to its prevention. Theoretically, it is emphasized that organizational culture goes beyond formal norms and routines, directly influencing behaviors, legitimizing certain practices, and defining the limits of what is socially acceptable in the day-to-day operations of institutions. In practical terms, the research reinforces the need to build environments that prioritize respect, active listening, and mutual care.

Keywords: moral harassment, organizational culture, work.

1. Introdução

O trabalho é uma atividade inerente à condição humana que vai além da simples troca salarial ou da presença em um espaço físico, pois envolve uma complexidade de esferas da vida em que a subjetividade, racionalidade, objetivos e finalidades são encontrados (Rocha; Vitório, 2024). De maneira análoga, Rocha e Vitório (2024) ressaltam que o trabalho não se resume ao cumprimento de tarefas ou à entrega de resultados, trata-se de uma atividade relacional que envolve, de maneira intrínseca, processos comunicacionais e dinâmicas interpessoais que precisam ser consideradas no ambiente organizacional.

Nesse contexto, Ferreira *et al.*, (2024) destacam a importância que a organização exerce sobre o estilo de vida das pessoas, já que grande parte do tempo é vivenciado no ambiente de trabalho. Os autores apontam ainda que, um ambiente organizacional marcado por excesso de pressão e acúmulo de responsabilidades, pode gerar impactos negativos à saúde dos trabalhadores, tornando as empresas corresponsáveis pelo bem-estar mental de seus funcionários.

O cotidiano laboral, independentemente de sua natureza, frequentemente está permeado por diversos fatores estressantes que impactam, direta ou indiretamente, as relações interpessoais no ambiente de trabalho (Bobroff; Martins, 2013). Dentre esses fatores, destaca-se o exercício de poder e dominação presente nas relações laborais, que pode gerar sofrimento psíquico nos indivíduos e configurar distintas formas de assédio, como o moral, o organizacional e o institucional (Rocha; Vitório, 2024).

Uzeda *et al.*, (2024) definem o assédio moral como uma forma de violência no ambiente de trabalho, manifestando-se por meio de comportamentos abusivos, como palavras, gestos, atitudes e ações dirigidas a um trabalhador. De maneira análoga, Fonseca, Pereira e Oletto (2024) compreendem o assédio moral como um conjunto de ações repetitivas direcionadas a uma pessoa, com o potencial de comprometer sua integridade física e mental, afetando sua saúde e, em casos extremos, levando à incapacidade para o trabalho, desemprego e até a mesma morte.

Cabe ressaltar, segundo Silva, Castro e Dos-Santos (2017), que parte da literatura tem indicado que elementos do contexto organizacional, como a cultura organizacional, podem exercer influência sobre a ocorrência do assédio moral, seja favorecendo seu surgimento ou atuando como fator inibidor. Isso evidencia que a cultura vigente nas instituições pode desempenhar um papel central na manutenção ou prevenção dessas práticas abusivas no ambiente de trabalho (Silva; Castro; Dos-Santos, 2017).

Considerando esse cenário, o presente trabalho tem como objetivo sistematizar a literatura empírica que trata da relação entre cultura organizacional e assédio moral no trabalho. As respostas obtidas poderão contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o tema fornecendo subsídios que auxiliem na identificação de elementos culturais que favorecem ou inibem a ocorrência do assédio moral.

Além da introdução, o estudo inclui outras quatro sessões. A seguir será realizada a revisão da literatura para aprofundamento dos aspectos teóricos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa. No terceiro tópico são tratados os procedimentos metodológicos utilizados. No quarto tópico são realizadas análises e discussões dos resultados. Por fim, são realizadas as considerações finais da pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

No contexto brasileiro, a difusão do debate sobre o assédio moral no trabalho teve como figura central a autora francesa Marie-France Hirigoyen, cuja contribuição foi decisiva, especialmente a partir da publicação das obras *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano* (2000) e, posteriormente, *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral* (2002) (Nunes; Tolfo, 2015). Aliado a difusão do debate sobre o tema, Paula, Motta e Nascimento (2021) destacam o processo de globalização, que fez com que toda a sociedade trabalhadora se transformasse, havendo mudanças desde a reorganização do mercado até suas relações de trabalho, ocasionando, dentre outros, a competitividade entre empresas e trabalhadores.

Com efeito, Gonçalves, Schweitzer e Tolfo (2020) observam que essas mudanças acarretaram mais exigências para os trabalhadores, as quais estão frequentemente associadas a fatores que afetam a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores ou facilitam algumas formas de violência, como o assédio moral. A fim de aprofundar a discussão, Ohlweiler (2020) salienta que o assédio moral pode ser interpretado como uma forma de manter e afirmar a autoridade, envolvendo também aspectos subjetivos relacionados à imposição de condutas que expõem o indivíduo a situações humilhantes, de maneira contínua e frequente.

O assédio moral, também compreendido como uma forma de violência de natureza psicológica, passou a receber maior atenção pública em razão de sua recorrente presença em jornais, revistas e portais de notícias no país (Nascimento; Silva, 2012). De acordo com Nunes e Torga (2020), a experiência do assédio tende a gerar impactos que podem se manifestar em diferentes momentos, trazendo consequências a curto, médio e longo prazo.

Nesse sentido, Nascimento e Silva (2012) alertam que o assédio moral compromete o desenvolvimento do trabalho, tornando a vítima inativa e ineficiente, e interferindo na sua autoestima. Convém ressaltar, segundo os autores que, geralmente a vítima enfrenta a situação de assédio sozinha, sem apoio dos pares, os quais se sentem coagidos e convivem com o medo de também serem vítimas, visto que na maioria dos casos esse assédio é derivado das relações hierárquicas, o chamado assédio vertical, do chefe para o subordinado.

Sabendo disso, o assédio vertical pode acontecer de duas formas (ascendente e descendente), a primeira ocorre quando alguém de posição hierárquica inferior pratica assédio direcionado para alguém que se encontra em uma relação superior, enquanto o segundo ocorre de modo inverso, quando o superior realiza o assédio perante os subordinados (Vieira; Almeida; Almeida, 2024).

No ambiente organizacional, o assédio pode se iniciar a partir do agrupamento de inveja, poder e perversidade (Paula; Motta; Nascimento, 2021). Feitosa e Quevedo (2016) destacam que a evidência da violência no contexto organizacional acarreta impasses ao próprio desenvolvimento da organização, uma vez que os investimentos realizados não produzem os resultados esperados, dado que o indivíduo tem sua capacidade produtiva comprometida, gerando prejuízos institucionais e afetando tanto a organização quanto o trabalhador, com consequências mais intensas para este último.

Nessa perspectiva, para melhor compreensão do bem-estar no contexto organizacional, faz-se necessário entender como se determina o seu funcionamento, ou seja, deve-se considerar a cultura organizacional como um sistema norteador na implementação das políticas e diretrizes em benefício do trabalhador (Paz; Fernandes; Carneiro; Melo, 2020). Por cultura organizacional, Aguiar *et al.*, (2017),

definem como sendo um fenômeno complexo, composto por normas, regras que orientam o comportamento dos indivíduos na organização. Torna-se evidente, segundo os autores, conhecer a relação entre cultura organizacional e a saúde mental dos colaboradores, uma vez que os impactos desta são por vezes reflexos daquela, e compreender esse processo é essencial para a dinâmica da organização, podendo servir como direção para implementação de políticas e ações preventivas.

Cabe também frisar que o assédio moral deve ser compreendido dentro de um contexto mais amplo de intolerâncias e lógicas de dominação, nas quais os atos de violência se manifestam e se reproduzem tanto nas micro quanto nas macroestruturas das relações de poder, sendo muitas vezes naturalizados e sustentados pela própria cultura organizacional (Barreto; Heloani, 2015). Nesse sentido, Martiningo Filho e Siqueira (2008) sustentam que fatores como a cultura da empresa, o clima organizacional, os estilos de liderança e a forma como o trabalho é organizado contribuem significativamente para o surgimento do assédio moral.

Assim, nota-se uma contradição no ambiente laboral, pois, ao mesmo tempo em que o trabalho exige colaboradores em pleno estado de saúde física e mental, insere-os em contextos organizacionais adoecedores, marcados por culturas condenáveis que contribuem para o sofrimento psíquico dos empregados, sendo que, quando a cultura organizacional ignora comportamentos abusivos e degradantes, favorece a ocorrência do assédio moral, gerando prejuízos tanto para o trabalhador quanto para a própria organização (Santos; Kruschewsky; Araújo, 2025).

3. Metodologia

Como método para a realização da pesquisa, utilizou-se a revisão sistemática de literatura, com o objetivo de sistematizar a literatura empírica que trata da relação entre cultura organizacional e assédio moral no trabalho. Segundo Palmatier, Houston e Hulland (2018), esse tipo de revisão busca sintetizar os principais achados sobre uma questão específica, sendo um método reconhecido na pesquisa científica. Para organizar os artigos selecionados, foi usada a estrutura dos 4W's: What (O quê), Why (Por quê), Where (Onde) e How (Como), que ajuda a classificar os temas estudados na literatura (Rosado-Serrano, Paul e Dikova, 2018).

No dia 30 de maio de 2025 iniciou-se a seleção e sistematização dos artigos científicos para compor o acervo bibliográfico de consulta, sendo composto por quatro etapas: seleção das bases de dados, elaboração da estratégia de busca, seleção dos artigos e sistematização dos artigos. Na primeira etapa, foram definidas as bases de dados a serem utilizadas na busca por artigos científicos. Optou-se pelas bases *Scopus* e *Web of Science*, acessadas por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com autenticação realizada via Comunidade Acadêmica Federada (CAFe). Na segunda etapa foram definidas as estratégias de busca: utilização de aspas duplas para individualizar os conjuntos de palavras escolhidos (assédio moral e trabalho); utilização do operador booleano “AND”, que substitui o conectivo “e”, para associar os conjuntos de palavras já individualizados por aspas. Restando como termo geral de busca a expressão booleana: “assédio moral” AND “trabalho”.

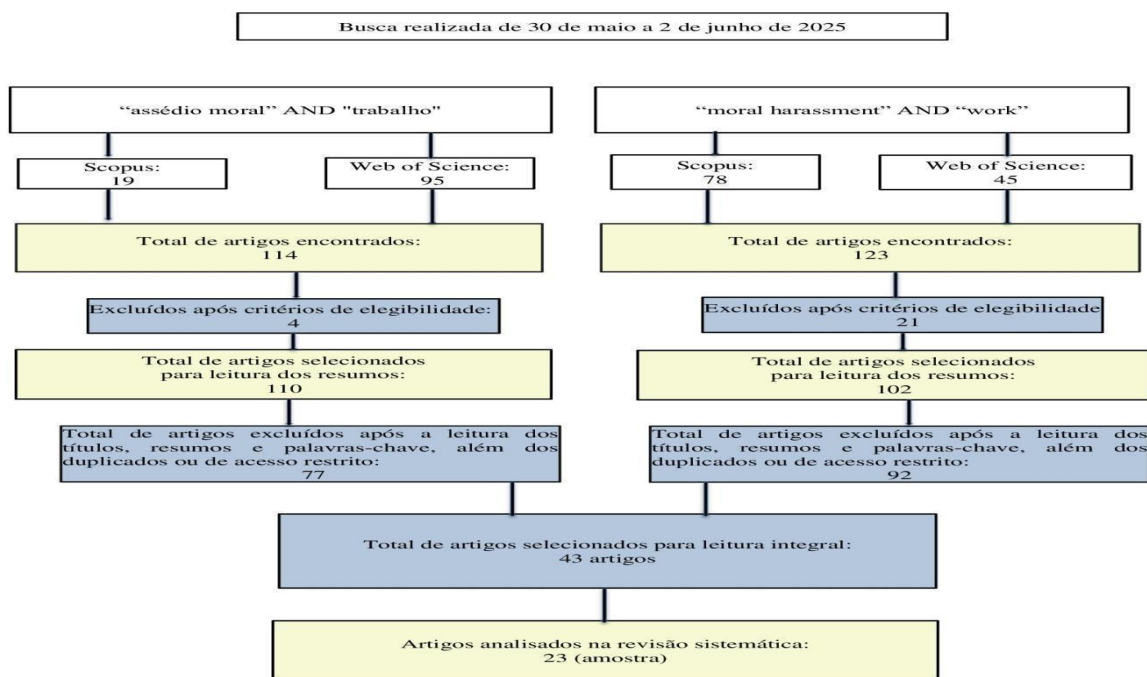
Nessa busca, foram identificados 114 artigos, sendo 19 na *Scopus* e 95 na *Web of Science*. Em seguida, aplicou-se o critério de inclusão referente ao tipo de documento, selecionando apenas textos na modalidade artigos científicos, o que resultou em 110 artigos (19 na *Scopus* e 91 na *Web of Science*).

A mesma busca foi repetida em dois de junho de 2025, desta vez utilizando os termos em inglês: “moral harassment” AND “work”, aplicados nas mesmas bases de dados. Essa segunda busca resultou em 123 artigos, sendo 78 na *Scopus* e 45 na *Web of Science*. Após aplicar o critério de inclusão referente à modalidade de publicação (artigos científicos), restaram 102 artigos (59 na *Scopus* e 43 na *Web of Science*).

Na terceira etapa, relativa à seleção dos estudos, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, com o objetivo de avaliar a relevância dos artigos em relação ao tema proposto. Foram excluídos 169 trabalhos por tratarem o assédio moral de forma secundária, por se repetirem em mais de uma base de dados ou por apresentarem acesso restrito ao texto completo. Desse total, 77 foram identificados na busca com os descritores “assédio moral” AND “trabalho” e 92 na busca com os descritores “moral harassment” AND “work”. Ao final desse processo, foram selecionados 33 artigos resultantes da primeira busca, realizada com os descritores “assédio moral” AND “trabalho”, para análise integral. Em seguida foram aplicados os mesmos critérios de seleção descritos acima, à busca com os descritores “moral harassment” AND “work”. Como resultado, foram selecionados 10 artigos para leitura e análise integral.

Por fim, na quarta etapa, sistematização, efetuou-se a segunda filtragem “manual dos artigos”, através da leitura integral dos 43 artigos selecionados. Buscou-se analisar a contribuição de cada um para formação de um resultado consistente a ser apresentado, restando apenas 23 artigos que tratavam da temática de interesse. O fluxograma da seleção dessa amostra está representado na Figura 1.

Figura 1: Demonstrativo do fluxo de seleção dos artigos selecionados



4. Análise e Discussão dos Resultados

Este artigo busca sistematizar a literatura empírica que trata da relação entre cultura organizacional e assédio moral no trabalho. Partindo desse pressuposto, o presente estudo adotou como fio condutor três questões norteadoras, baseadas no método 4Ws de Rosado-Serrano, Paul e Dikova, (2018): a) O que se sabe sobre a relação entre cultura organizacional e assédio moral no ambiente de trabalho; b) Por que as pessoas deveriam saber mais sobre a relação entre cultura organizacional e assédio moral no ambiente de trabalho; e c) Onde e Como têm sido conduzidas as pesquisas sobre o tema. O Quadro 1 sintetiza o conjunto de artigos selecionados para esta revisão, identificados por autoria/ano, objetivos e principais resultados encontrados.

Quadro 1 - Sintetização dos artigos selecionados para revisão

Nº	REFERÊNCIA	OBJETIVO GERAL	RESULTADOS
1	Cahú, Costa, Costa, Batista e Batista. (2014).	Investigar situações de assédio moral vivenciadas por enfermeiros.	Os resultados indicaram que o assédio moral mais comum envolve a manipulação de terceiros contra a vítima.
2	Sousa,Oliveira ,Santiago, Bandeira,Brito ,Alves e Almeida. (2021)	Analisar os preditores de assédio moral no trabalho da enfermagem em unidades de cuidados críticos.	Cerca de 33% dos profissionais, principalmente cooperados, jovens e recém-formados, relataram assédio moral, associado ao tempo de serviço e à atuação em setores críticos.
3	Schindwein. (2013)	Discutir relatos de humilhação e sofrimento vivenciados por trabalhadoras adoecidos.	O assédio moral e a falta de reconhecimento contribuem significativamente para o adoecimento físico e psíquico das trabalhadoras.
4	Jesus, Souza, Costa, Carvalho, Gallasch e Souza. (2016)	Analisar os efeitos do assédio moral na organização do trabalho e na saúde de profissionais de enfermagem.	Verificou-se que o assédio moral gera impactos negativos tanto na organização do trabalho quanto na saúde dos profissionais de enfermagem.
5	Rocha e Vitório. (2024)	Relatar a experiência de servidores da Strab/MTP durante o governo Bolsonaro, com ênfase na percepção de assédio.	Os resultados mostram que, apesar da mobilização dos servidores e algumas conquistas, houve precarização no governo Bolsonaro, com perda de direitos e sinais de assédio moral institucional na Strab.
6	Uzeda, Goulart, Brun, Góes, Martins, Oliveira e Santos. (2024)	Desvelar as vivências e as consequências do assédio moral no trabalho entre profissionais de enfermagem.	Profissionais de enfermagem enfrentam assédio moral principalmente assédio moral verbal de chefias e colegas, com impactos negativos no trabalho, saúde, produtividade e vida social.

7	Barreto Heloani. (2015)	e	Analisar a intolerância e suas manifestações nas sociedades modernas.	O assédio moral nas organizações é uma consequência estrutural do capitalismo, impulsionado por metas abusivas.
8	Briguglio. (2023)		Abordar o trabalho em cozinhas de restaurantes, enfocando a autoridade do/a chef, e relatos de assédio moral e sexual.	Mulheres em cozinhas profissionais enfrentam trabalho extenuante, tarefas desvalorizadas, barreiras à autoridade, pressão para masculinizar-se e dúvidas sobre sua competência, ligada a favores sexuais.
9	Fontes, Pelloso e Carvalho. (2011)	e	Analisar o conhecimento científico sobre como ocorre o assédio moral.	Estudos confirmam a ocorrência de assédio moral na enfermagem, muitas vezes naturalizado e reproduzido pelos próprios profissionais.
10	Silva, Oliveira e Zambroni-De-Souza. (2011)		Analisar como o assédio moral impacta vida de trabalhadores com LER/DORT.	Os resultados mostram que o assédio moral interpessoal e organizacional causa adoecimento dos trabalhadores.
11	Rigotto, Maciel e Borsoi. (2010)	e	Mostrar como práticas organizacionais e a cultura do trabalho podem gerar humilhações e situações constrangedoras.	As humilhações no trabalho, embora praticadas por autoridades, estão ligadas às políticas organizacionais rigorosas de metas, que influenciam os processos produtivos e as relações sociais nas fábrica
12	Silva Raichelis. (2015)	e	Analisar o assédio moral como uma nova forma de gestão das relações de trabalho.	Evidenciam que os profissionais são submetidos a situações vexatórias e humilhantes, reiteradas durante o expediente, o que contribui para danos morais e sofrimento emocional.
13	Paula, Motta, e Nascimento. (2021)		Contribuir para compreender o assédio moral como violência cotidiana no trabalho.	Percebeu-se que o assédio moral nas organizações atuais, mostrando que é um tema amplamente pesquisado.
14	Soares Villela. (2012)	e	Discutir o assédio moral nas instituições bancárias.	Os bancários reconhecem o assédio moral no trabalho, ligado à pressão por metas e competitividade.
15	Silva, Castro e Dos-Santos. (2018)	e	Investigar a relação entre cultura organizacional, assédio moral e satisfação no trabalho.	Culturas organizacionais do tipo clã e adhocrática tendem a reduzir o assédio moral, enquanto a cultura de mercado o intensifica.

16	Maciel, Cavalcante, Matos e Rodrigues. (2007)	Identificar a ocorrência de situações constrangedoras no trabalho.	A pesquisa revela alta incidência de assédio moral entre bancários, afetando especialmente mulheres e pessoas homo ou bissexuais.
17	Andrade e Assis. (2018)	Analisar as produções científicas brasileiras sobre AMT nas áreas de saúde e educação considerando as relações de gênero, poder e raça.	Os estudos apontam a ausência de análise de gênero e raça no assédio moral, enfatizando a necessidade de investigar o assédio contra mulheres e seus impactos na saúde, família e carreira.
18	Antunes. (2017)	Esclarecer as particularidades do assédio moral, sua origem organizacional.	O assédio afeta vítimas, famílias e colegas, causando problemas sociais e de saúde, sendo influenciado por cultura organizacional, lideranças, carga excessiva e má comunicação.
19	Rodrigues e Freitas. (2014)	Investigar, na perspectiva de professores de administração, as condições organizacionais que favorecem o assédio moral em instituições.	O assédio moral em instituições de ensino superior privadas é impulsionado por fatores pessoais e organizacionais, agravado pela competitividade do setor e pela falta de normas eficazes de prevenção e combate.
20	Valente, Sequeira. (2015)	Compreender o assédio moral entre docentes-enfermeiros e sua relação com a organização do trabalho.	Observou-se que existe uma lacuna de conhecimento científico referente ao assédio nas relações de trabalho, principalmente no que concerne à categoria de enfermeiro-docente.
21	Faulx Detroz. (2009)	Compreender o assédio moral em sua complexidade.	O estudo mostra que vítimas de assédio moral muitas vezes percebem os conflitos como interpessoais, sem se reconhecerem como alvos diretos.
22	Almeida, Scodro, Tristão. (2024).	Analisar o caso France Télécom para mostrar como a organização do trabalho afeta o ambiente e a saúde mental.	Observa-se a estreita relação entre aspectos organizacionais labor-ambientais e assédio no contexto laboral, de modo a influir no equilíbrio do meio ambiente do trabalho e na saúde dos trabalhadores.
23	Brito, Barbosa, Pavani, Costa e Nardi. (2022).	Quantificar o problema do assédio na UFRGS e qualificar algumas de suas características.	Casos de assédio moral e sexual são comuns na instituição, atingindo principalmente mulheres, pessoas negras ou pardas e não heterossexuais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.1 O que se sabe sobre a relação entre cultura organizacional e assédio moral no ambiente de trabalho

Embora o assédio moral seja um fenômeno antigo nas relações de trabalho, nas últimas décadas ele tem ganhado crescente visibilidade e reconhecimento como uma preocupação global que envolve trabalhadores, empregadores, instituições e a comunidade científica (Cahú *et al.*, 2014). Esse destaque se deve, em grande parte, ao engajamento de diferentes atores sociais, como sindicatos, órgãos da justiça, veículos de comunicação e movimentos da sociedade civil, que impulsionaram a ampliação do debate sobre o tema (Rodrigues; Freitas, 2014).

Schlindwein (2013) e Jesus *et al.*, (2016) observam que o assédio moral se manifesta em contextos onde a pressão por produtividade, a rigidez hierárquica e a falta de reconhecimento profissional são intensos, gerando sofrimento psíquico e adoecimento físico. Schlindwein (2013), no artigo “Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho” mostra um contexto de desvalorização, marcados pela submissão à chefia e pela ausência de autonomia.

Uzeda *et al.*, (2024) alertam para a alta frequência de assédio moral na enfermagem. Segundo os autores, o assédio moral é uma violência comum no ambiente de trabalho dos profissionais de enfermagem, sendo manifestado por diversas partes, desde as chefias até os pacientes e acompanhantes. De maneira análoga, Cahú *et al.*, (2014), destacam em seu estudo que, dentre os profissionais da área da saúde, os enfermeiros são as principais vítimas de assédio moral. Esse fenômeno ficou evidenciado nos estudos de Sousa *et al.*, (2021), Jesus *et al.*, (2016), Fontes, Pelloso e Cardoso (2011), Valente e Sequeira (2015) e Cahú *et al.* (2014). Cabe frisar, conforme Fontes, Pelloso e Carvalho (2011), que o assédio moral na enfermagem é, em grande parte, aceito e reproduzido como parte da cultura organizacional.

Rigotto, Maciel e Borsoi (2010) compreendem que as práticas de humilhação e constrangimento no ambiente de trabalho, embora promovidas por indivíduos em posições de poder, não se limitam às relações interpessoais, elas refletem um modelo de gestão organizacional voltado para o cumprimento rigoroso de metas produtivas. Nesse sentido, Valente e Sequeira (2015), defendem que, para o assédio ocorrer, faz-se necessário existir uma cultura organizacional que permita e incentive esse fenômeno. De maneira análoga, o estudo de Silva, Castro e Dos-Santos (2018) evidenciou que as culturas organizacionais, clã e adhocrática, centradas no desenvolvimento humano, coesão, criatividade e flexibilidade, são preditoras negativas do assédio moral, contribuindo para a sua redução, enquanto a cultura mercado, voltada para resultados e competitividade, demonstrou associação positiva com a intensificação do assédio.

Outro aspecto relevante foi evidenciado no estudo de Briguglio (2023), que investiga o assédio moral e sexual em cozinhas profissionais, revelando a forma como a divisão sexual do trabalho e o ethos profissional masculinizante normalizam condutas abusivas. O estudo revela barreiras adicionais enfrentadas pelas mulheres, como a necessidade de se “masculinizar” para obter respeito, ou serem penalizadas por recusar avanços sexuais ou expressar fragilidade.

No ambiente bancário, o estudo de Soares e Villela (2012) demonstra que o assédio moral é percebido como uma prática estrutural de coerção para cumprimento de metas, marcada por ameaças, agressões verbais, humilhações e pressões autoritárias. Os autores destacam, que, a maioria dos entrevistados reconhece o propósito do assédio como forma de controle, embora ainda exista certa dificuldade em identificar a intencionalidade e os danos à saúde como parte do

processo.

No contexto educacional, o estudo de Rodrigues e Freitas (2014), demonstra como a competitividade interna, a ausência de normas claras e a naturalização de condutas desrespeitosas criam condições organizacionais que favorecem o assédio, especialmente entre gestores e docentes. Os autores verificam que, nessas instituições, a cultura de tratar o aluno como "cliente" enfraquece a autoridade docente e aumenta a exposição ao assédio.

Face ao exposto, Antunes (2017) observa que o assédio moral trata-se de uma prática que ocorre em contextos organizacionais disfuncionais, gerando danos físicos, psíquicos e prejuízos à produtividade institucional. A maioria dos estudiosos, segundo ele, considera que o assédio moral representa um conflito assimétrico de poder, no qual a vítima tem pouca capacidade de defesa, e não meramente um conflito interpessoal. Nesse sentido, essa compreensão, segundo o autor, reforça a responsabilidade institucional e a necessidade de mudanças organizacionais e de gestão para prevenir o problema.

4.2 Por que as pessoas deveriam saber mais sobre a relação entre cultura organizacional e assédio moral no ambiente de trabalho

O estudo sobre o assédio moral continua sendo uma temática fundamental para a promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores. Conforme observado por Sousa *et al.*, 2021, compreender esse fenômeno oferece subsídios relevantes para o planejamento de estratégias de educação permanente e para a avaliação de desempenho. Essa compreensão também contribui para uma gestão mais eficaz dos casos, além de estimular a revisão das habilidades de resolução de conflitos, dos papéis profissionais e dos valores envolvidos nas relações de trabalho (Sousa *et al.*, 2021).

Jesus *et al.*, (2016) ressaltam que a questão do assédio moral precisa ser mais visualizada, para isso é necessário ampliar as discussões, incentivar a realização de pesquisas e divulgar os resultados, tanto no cenário nacional quanto internacional. Conforme Jesus *et al.*, (2016) o bom desempenho das organizações não deve ser medido apenas pelos resultados econômicos, é fundamental considerar também a qualidade do ambiente de trabalho, que deve promover relações harmoniosas e possibilitar que os trabalhadores desenvolvam suas atividades com criatividade e autonomia, características essenciais para o exercício de suas funções e cargos.

Estudos como o de Rocha e Vitória (2024) evidenciam a importância de refletir sobre a responsabilidade institucional no combate ao assédio, apontando para a urgência de medidas preventivas e punitivas. Desse modo, segundo Rocha e Vitória (2024), além das dimensões política e jurídica, é fundamental atuar no âmbito do trabalho cotidiano, criando espaços protegidos em que os indivíduos possam compartilhar suas experiências e angústias. Destaca-se também a importância da implementação de ações preventivas, considerando que a promoção de um ambiente de trabalho saudável e acolhedor é essencial para a preservação da saúde dos trabalhadores (Cahú *et al.*, 2014).

Soares e Villela (2012) mostram a necessidade de tratar o assédio moral em uma perspectiva coletiva e social, e não individual. Atribuir exclusivamente ao chefe agressor a responsabilidade pelos casos de humilhação, corre-se o risco de invisibilizar a estrutura político-administrativa da organização (Rigotto; Maciel; Borsoi, 2010). De maneira análoga, Silva, Castro e Dos-Santos (2018), ao estudarem sobre a influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral

na satisfação no trabalho, sugerem que, do ponto de vista gerencial, é recomendado que ações voltadas à satisfação no trabalho levem em conta culturas organizacionais que inibam o assédio moral.

Valente e Sequeira (2015) alertam para que as instituições adotem uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento humano, em substituição à lógica excessivamente competitiva, além de fortalecerem e formalizarem legislações específicas. As formas de controle do assédio moral nas organizações são essenciais, considerando que seus impactos, como baixa produtividade, queda na qualidade do trabalho e outros prejuízos, podem gerar consequências significativas tanto para os indivíduos quanto para as instituições (Silva; Castro; Dos-Santos, 2017). A causa e efeito do assédio moral só poderão ser determinados quando analisados de maneira mais aprofundada, considerando fatores do ambiente de trabalho e aspectos da cultura organizacional local (Maciel; Cavalcante, Matos; Rodrigues, (2007).

4.3 Onde e Como têm sido conduzidas as pesquisas sobre o tema.

As pesquisas reunidas nesta revisão foram majoritariamente realizadas no Brasil. Três estudos foram desenvolvidos no exterior: em Portugal (Antunes, 2017), na França (Almeida; Scodro; Tristão, 2024) e na Bélgica (Faulx; Detroz, 2009). Em relação aos periódicos, destaca-se a publicação dos estudos em revistas científicas de ampla circulação, principalmente na área da saúde, como a Acta Paulista de Enfermagem (Cahú *et al.*, 2014), Revista Brasileira de Enfermagem (Sousa *et al.*, 2021), Psicologia & Sociedade (Schlindwein, 2013; Maciel; Cavalcante; Matos; Rodrigues, 2007), Revista Enfermagem UERJ (Jesus *et al.*, 2016), Revista Brasileira de Saúde Ocupacional (Rocha; Vítório, 2024; Rigotto; Maciel; Borsoi, 2010; Soares; Villela, 2012; Andrade; Assis, 2018; Silva; Oliveira; Zambroni-de-Souza, 2011), Texto & Contexto Enfermagem (Uzeda *et al.*, 2024), Revista Gaúcha de Enfermagem (Fontes; Pelloso; Carvalho, 2011) e Revista Psicologia, Saúde & Doenças (Antunes, 2017).

Também se observam contribuições em revistas de outras áreas, como a Revista Estudos Feministas (Briguglio, 2023), Serviço Social e Sociedade (Barreto; Heloani, 2015; Silva; Raichelis, 2015; Paula; Motta, 2021), Revista de Administração Contemporânea (Silva; Castro; Dos-Santos, 2018), Cadernos EBAPE.BR (Rodrigues; Freitas, 2014), Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental (Valente; Sequeira, 2015), Le Travail Humain (Faulx; Detroz, 2009), Revista de Gestão Social e Ambiental (Almeida; Scodro; Tristão, 2024) e Anais da Academia Brasileira de Ciências (Brito *et al.*, 2022).

Em termos metodológicos, os estudos apresentam uma diversidade de abordagens. Identificam-se cinco pesquisas quantitativas (Cahú *et al.*, 2014; Sousa *et al.*, 2021; Silva; Castro; Dos-santos, 2018; Maciel; Cavalcante; Matos; Rodrigues, 2007; Brito *et al.*, 2022). Dezoito qualitativas (Schlindwein, 2013; Jesus *et al.*, 2016; Rodrigues; Freitas, 2014; Rocha; Vítório, 2024; Uzeda *et al.*, 2024; Barreto; Heloani, 2015; Briguglio, 2023; Fontes; Pelloso; Carvalho, 2011; Silva; Oliveira; Zambroni-de-Souza, 2011; Rigotto; Maciel; Borsoi, 2010; Silva; Raichelis, 2015; Paula; Motta; Nascimento, 2021; Soares; Villela, 2012; Valent; Sequeira, 2015; Andrade; Assis, 2018; Antunes, 2017; Almeida; Socorro; Tristão, 2024; Faulx; Detroz, 2009).

Para a coleta de dados, foram utilizados diferentes instrumentos. (Cahú *et al.*, 2014; Sousa *et al.*, 2021; Silva; Castro; Dos Santos, 2018; Maciel; Cavalcante; Matos; Rodrigues, 2007; Brito *et al.*, 2022; Silva; Raichelis, 2015) empregaram

questionários. Schlindwein (2013) utilizou a técnica da análise de conteúdo. (Uzeda *et al.*, 2024; Silva; Oliveira; Zambroni-de-Souza, 2011; Rigotto; Maciel; Borsoi, 2010; Rodrigues; Freitas, 2014; Faulx; Detroz, 2009; Soares; Villela, 2012; Briguglio 2023) realizaram entrevistas.

Rocha e Vitória (2024) acompanharam 27 reuniões dos servidores administrativos do MTP e, por meio de diários de campo, os dados das reuniões foram tratados e as situações-problema sistematizadas. (Andrade; Assis, 2018; Antunes, 2017; Jesus *et al.*, 2016; Fontes; Pelloso; Carvalho, 2011; Valente; Sequeira, 2015) realizaram revisões de literatura. Almeida; Scodro; Tristão (2024), realizaram estudos de natureza mista, que combinou pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso. Paula; Motta; Nascimento, (2021), utilizaram a pesquisa bibliográfica.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo objetivou sistematizar a literatura empírica que trata da relação entre cultura organizacional e assédio moral no trabalho. Os resultados mostram que a cultura organizacional exerce papel determinante na ocorrência, manutenção e até na inviabilização do assédio moral no trabalho. Quando permeada por valores autoritários, hierarquias rígidas, tolerância a práticas abusivas e normalização de comportamentos violentos, a cultura institucional tende a criar um ambiente propício à perpetuação do assédio. Já culturas organizacionais pautadas em princípios éticos, diálogo, valorização da dignidade do trabalhador e gestão participativa tendem a inibir comportamentos abusivos e promover ambientes mais saudáveis e produtivos.

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam que a cultura organizacional vai muito além de influenciar normas e rotinas formais: ela molda comportamentos, legitima práticas e define os limites do aceitável no cotidiano das instituições. Na perspectiva prática, a pesquisa evidencia a importância de construir ambientes organizacionais que valorizem o respeito, a escuta ativa e o cuidado mútuo.

Apesar dos avanços alcançados com a presente sistematização, o estudo apresenta algumas limitações. Observa-se uma carência significativa de pesquisas que tratem diretamente da relação entre cultura organizacional e assédio moral no trabalho, especialmente em setores diversos e fora dos contextos mais explorados, como saúde, enfermagem e ambiente bancário. A literatura disponível concentra-se, em grande parte, em áreas específicas, o que restringe a abrangência dos achados e limita sua generalização para outros segmentos institucionais. Além disso, muitos estudos abordam o tema sob uma ótica individual ou clínica, deixando em segundo plano as dimensões organizacionais, simbólicas e culturais que sustentam práticas de violência institucionalizada. Tal cenário evidencia a necessidade de ampliar as investigações para diferentes contextos organizacionais e incluir análises que articulem aspectos culturais com fatores estruturais e interseccionais, como gênero, raça, orientação sexual e posição hierárquica.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Cristiane Batista; ASSIS, Simone Gonçalves. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 43, e11, 2018.

AGUIAR, Carolina Villa Nova; SILVA, Eliana Edington da Costa; CARVALHO, Bárbara Ribeiro de; FERREIRA, Jaqueline Cristina Muricy; JESUS, Kaike Costa Oliveira de. Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as

relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, Salvador, v. 6, n. 2, p. 121-131, 2017.

ALMEIDA, Victor Hugo de; SCODRO, Catharina Lopes; TRISTÃO, Ana Clara. Harassment, workers' mental health and the potential of ILO Convention No. 190: an analysis based on the France Télécom case. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 4, e06754, 2024.

ANTUNES, José. Assédio moral no trabalho: revendo a evidência. **Psicologia, Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 18, n. 3, p. 669-680, 2017.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, 2015.

BOBROFF, Maria Cristina Cescatto; MARTINS, Júlia Trevisan. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. **Revista Bioética**, v. 21, n. 2, p. 251-258, 2013.

BRIGUGLIO, Bianca. Trabalho, gênero e assédio em cozinhas profissionais. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 31, n. 1, e82140, 2023.

BRITO, Carolina; BARBOSA, Marcia C.; PAVANI, Daniela B.; COSTA, Angelo Brandelli; NARDI, Henrique C. Harassment in Brazilian universities: how big is this problem? The Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) as a case study. **Anais da Academia Brasileira de Ciências**, Rio de Janeiro, v. 94, n. 2, 2022.

CAHÚ, Graziela Ribeiro Pontes; COSTA, Solange Fátima Geraldo da; COSTA, Isabelle Cristinne Pinto; BATISTA, Patrícia Serpa de Souza; BATISTA, Jaqueline Brito Vidal. Situações de assédio moral vivenciadas por enfermeiros no ambiente de trabalho. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 151-156, 2014.

FAULX, Daniel; DETROZ, Pascal. Harcèlement psychologique au travail: processus relationnels et profils de victimes. Approche processuelle, intégrative et dynamique d'un phénomène complexe. **Le Travail Humain**, Paris, v. 72, n. 2, p. 155-184, 2009.

FERREIRA, K. A.; JINKINGS, E. Y.; MADURO, M. R.; LIMA, O. P. de. Percepção dos colaboradores sobre a saúde mental no ambiente de trabalho em uma empresa de eletroeletrônico. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São José dos Pinhais, Paraná, v. 15, n. 6, p. 01 - 06, 2024.

FEITOSA, A.T.O.; QUEVEDO, A.P.F. O Assédio Moral e seu Impacto no Desenvolvimento Organizacional. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, vol.,10 n.30, Supl 1. p. 320-335, 2016.

FONSECA, W. G.; PEREIRA, J. R.; OLETO, A. "Aqui eles nos prendem com algemas de ouro": o assédio moral no sistema bancário mineiro. **Gestão. Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 22, p. 1-27, 2024.

FONTES KB; PELLOSO SM; CARVALHO MDB. Tendência dos estudos sobre assédio moral e trabalhadores de enfermagem. **Rev Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre (RS), v. 32, n. 4, p. 815-22, dez. 2011

GONÇALVES, Júlia; SCHWEITZER, Lucas; TOLFO, Suzana de Rosa. Assédio moral no trabalho: uma revisão de publicações brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 105-120, jan./abr. 2020.

JESUS, Michelle Adrianne da Costa de; SOUZA, Norma Valéria Dantas de Oliveira;

COSTA, Carolina Cabral Pereira da; CARVALHO, Eloá Carneiro; GALLASCH, Cristiane Helena; SOUZA, Pedro Hugo Dantas de Oliveira. Assédio moral no trabalho hospitalar de enfermagem: uma revisão integrativa de literatura. **Revista de Enfermagem da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. e26437, 2016.

MACIEL, Regina Heloisa; CAVALCANTE, Rosemary; MATOS, Teresa Glauca Rocha; RODRIGUES, Suzineide. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 117-128, 2007.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. 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**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11–34, 2008.

NASCIMENTO, Ana Maria Oliveira do; SILVA, Silvana Patrícia dos Santos. Assédio moral X clima organizacional: impacto na produtividade organizacional. **Revista Administração em Diálogo**. Vol.14, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2012, p.108-121.

NUNES, Thiago Soares; TORGA, Eliana Marcia Martins Fittipaldi. Assédio Moral na Pós-Graduação: As Consequências Vivenciadas por Docentes e Discentes de uma Universidade Estadual Brasileira. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas** Vol. 28, No. 11. 20 de janeiro de 2020.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. O ASSÉDIO MORAL NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: UMA DISCUSSÃO NECESSÁRIA. **Revista de Ciências da Administração**. v.17, n.41, p.2136, abr. 2015.

OHLWEILER, Leonel Pires. Assédio moral e castigo: a face perversa da administração pública. **A&C – R. de Dir. Adm. Const.** | Belo Horizonte, ano 20, n. 79, p. 285-315, jan./mar. 2020.

PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; HULLAND, J. Review articles: purpose, process, and structure. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 1-5, 2018.

PAULA, Carla de Fátima Nascimento Queiroz de; MOTTA, Ana Carolina de Gouvêa Dantas; NASCIMENTO, Rejane Prevot. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 142, p. 467–487, set./dez. 2021.

PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 1–37, 2020.

RIGOTTO, Raquel Maria; MACIEL, Regina Heloisa; BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, 35 (122): 217-228, 2010.

ROCHA, Raoni; VITÓRIO, Mário Ângelo. Assédio moral institucional: o caso dos servidores administrativos do Ministério do Trabalho e Previdência. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, edsmsubj10, 2024.

RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral nas instituições de

ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 284–301, abr./jun. 2014.

ROSADO-SERRANO, A.; PAUL, J.; DIKOVA, D. International franchising: aliterature review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 85, n. September 2017, p.238-257, 2018.

SANTOS, João Victor Rodrigues dos; KRUSCHEWSKY, Thiago Benedicto Dias; ARAUJO, Laine Reis dos Santos. O assédio moral no ambiente de trabalho remoto: uma revisão de literatura. **Graduação em Movimento – Ciências Jurídicas**, v. 4, n. 3, p. 155-177, fev. 2025.

SILVA, Edil Ferreira da; OLIVEIRA, Keila Kaionara Medeiros de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César. Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, 36 (123): 56-70, 2011.

SILVA, Lindomar Pinto da; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 249-270, 2018.

SILVA, Ociana Donato; RAICHELIS, Raquel. O assédio moral nas relações de trabalho do(a) assistente social: uma questão emergente. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 123, p. 582-603, jul./set. 2015.

SOARES, Lena Rodrigues; VILLELA, Wilza Vieira. Assédio moral na perspectiva de bancários. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, 37 (126): 203-212, 2012.

SOUSA, Luana Silva de; OLIVEIRA, Roberta Meneses; SANTIAGO, Jênifa Cavalcante dos Santos; BANDEIRA, Érika da Silva; BRITO, Yane Carmem Ferreira; ALVES, Hudson Filipe Arnou; ALMEIDA, Paulo César de. Preditores do assédio moral no trabalho da enfermagem em unidades de cuidados críticos. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 74, n. 3, e20200442, 2021.

SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 25, n. 2, p. 430-439, 2013.

UZEDA, Allana de Lacerda; GOULART, Maithê de Carvalho e Lemos; BRUN, Larissa de Sousa Oliva; GÓES, Fernanda Garcia Bezerra; MARTINS, Soraya Rodrigues; OLIVEIRA, Yanna Carla Pinheiro de; SANTOS, Letícia de Assis. Vivências e consequências do assédio moral no trabalho entre profissionais de enfermagem. **Texto Contexto Enferm.** v. 33, e20240155, 2024.

VALENTE, Geilsa; SEQUEIRA, Carlos. A organização do trabalho docente e ocorrência de assédio moral no ensino público superior de enfermagem. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental** (Ed. Esp. 2), 123-128. 2015.

VIEIRA, Anderson Henrique; ALMEIDA, Livia Oliveira; ALMEIDA, Pedro Lucas Formiga de. Assédio moral organizacional: Uma revisão da matriz normativa (inter)nacional. **Revista Interdisciplinar e do Meio Ambiente – RIMA**, v. 6, n. 1, 2024.