

ASSÉDIO MORAL, GESTÃO DE PESSOAS E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

MORAL HARASSMENT, PEOPLE MANAGEMENT AND BRAZILIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Isabella de Oliveira Facin¹

Ariel Araujo de Oliveira²

Mário Lázaro Camargo³

1 Psicóloga. Graduada pela Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru. Área de atuação: Ecologia Aplicada

2 Psicóloga. Graduada pela Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru. Área de atuação: Área de atuação: Psicologia Clínica.

3 Psicólogo, Professor Assistente Doutor do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da Faculdade de Ciências da Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru. Área de atuação: Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Resumo: Buscou-se conhecer ações operadas pela Gestão de Pessoas em situações de assédio moral no contexto educacional nacional, entre 2013 e 2023. Utilizou-se uma revisão sistemática integrativa da literatura nas bases Biblioteca Virtual em Saúde, Periódicos CAPES, SciELO, Spell e

53

Redalyc. Observou-se que Instituições de Ensino Superior de caráter público e privado estão igualmente sujeitas à fragilização das condições de trabalho por mecanismos de concentração de poder, executados às custas de adoecimento dos trabalhadores. Cabe aos profissionais de Gestão de Pessoas a formulação de intervenções na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e humanizados.

Palavras-chave: Assédio Moral; Violência; Gestão de Pessoas; Psicologia Organizacional e do Trabalho; Saúde do Trabalhador.

Abstract: The aim of this study was to understand the actions taken by Human Resources Management in situations of moral harassment in the national educational context between 2013 and 2023. A systematic integrative literature review was used in the Virtual Health Library, CAPES Periodicals, SciELO, Spell and Redalyc databases. It was observed that public and private Higher Education Institutions are equally subject to the weakening of working conditions by mechanisms of concentration of power, carried out at the cost of workers' illness. It is up to Human Resources Management professionals to formulate interventions to promote healthy and humanized work environments.

Keywords: Moral Harassment; Violence; Human Resources Management; Organizational and Work Psychology; Workers' Health.

Resumen: El objetivo de este estudio fue comprender las acciones de la Gestión de Recursos Humanos en situaciones de acoso moral en el contexto educativo nacional entre 2013 y 2023. Se realizó una revisión sistemática e integradora de la literatura en las bases de datos de la Biblioteca Virtual de Salud, las publicaciones periódicas de CAPES, SciELO, Spell y Redalyc. Se observó que las instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas, están igualmente sujetas al deterioro de las condiciones laborales debido a mecanismos de concentración de poder, que se

54

llevan a cabo a costa de la enfermedad de los trabajadores. Corresponde a los profesionales de la Gestión de Recursos Humanos formular intervenciones para promover entornos laborales saludables y humanizados.

Palabras-clave: Acoso Moral; Violencia; Gestión de Recursos Humanos; Psicología Organizacional y del Trabajo; Salud del Trabajador.

Introdução

Referencial Teórico

Dadas as circunstâncias contextuais que regem a discriminação de classes nos Estados descritos como capitalistas, as relações entre o trabalhador e sua atividade receberam diferentes notoriedades a partir da mudança do sistema político-econômico vigente. Com isso, a atuação da Psicologia no mundo do trabalho e dentro das organizações também despendeu de objetivos diferentes para sua prática, fazendo com que ela fosse análoga às demandas contextuais do mercado ao passo que se constituía identitária e metodologicamente numa Psicologia reconhecida como ciência.

Adentrando na historicidade citada, a época taylorista de produção, com seu auge administrativo nos Estados Unidos, no início do século XX, foi o contexto inicial de formação de uma área da Psicologia voltada para as práticas laborais, a denominada Psicologia Industrial (FUKIU, 2020). Este primeiro protótipo de uma Psicologia voltada ao universo do trabalho enquanto especialidade, segundo a mesma autora, tinha como princípio a busca por maior produtividade das indústrias e, por tal razão, sua atuação se limitava ao recrutamento e seleção de trabalhadores para determinados cargos; buscar o trabalhador mais apto ao cargo era a finalidade.

Contudo, desde sua origem na Revolução Industrial como Psicologia da Indústria e até o presente momento, a Psicologia inserida nos contextos de trabalho e das organizações, passou por importantes mudanças, tanto nomenclaturais como de escopo, em especial por renovadas formas de definir seu objeto de estudo.

No pós-guerra, quando focou a relação trabalhador-organização para compreender formas de ampliação da produtividade e atender demandas desenvolvimentistas das organizações, ela se chamou Psicologia Organizacional. Quando, a partir dos anos 60, focou sua atenção sobre a relação ser humano-trabalho, chamou-se Psicologia do Trabalho, e foi responsável por desenvolver muitas pesquisas e processos que culminaram com uma sólida compreensão acerca do papel do trabalho sobre a vida subjetiva, sobre os processos saúde-doença dos trabalhadores e o desenvolvimento psicossocial do ser humano.

Hoje, denominada Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), entende que seu objeto de estudo é a relação que esse estabelece entre o ser humano-trabalho-organização de forma indissociável e em relação de interdependência com o contexto social mais amplo (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014; COELHO-LIMA; COSTA; YAMAMOTO, 2011; SAMPAIO, 1998).

Nessa perspectiva, a POT foi contribuindo para uma transição paradigmática da visão da relação do ser humano com o trabalho e com a organização, desqualificando a ideia clássica e reducionista de que o trabalhador se caracterizaria por um “recurso humano” à disposição das organizações para trabalhar (devendo ser, portanto, administrado – daí a expressão “administração de recursos humanos”) e promovendo a perspectiva de que trabalhadores são “pessoas” (devendo ser geridas – por isso “gestão de pessoas”).

Assim, a POT se dedica, atualmente, a um comprometido envolvimento com todas as expressões e fenômenos resultantes dessa relação que o ser humano estabelece com o seu trabalho e com a organização onde este trabalho acontece, com a “finalidade de construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e reestabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas” (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p. 490), orientando suas ações para a Gestão de Pessoas (GP) e, por meio de suas políticas e práticas, fomentar o desenvolvimento para as pessoas e para as organizações de forma colaborativa.

Segundo Muniz *et al.* (2022), o trabalho na área de GP por meio da Psicologia Organizacional e do Trabalho está atrelado a uma produção de conhecimento sobre as situações que o envolvem. Sendo assim, elas são abarcadas tanto por informações sobre a prática quanto sobre a saúde do trabalhador, psicológica ou física, a qual pode estar comprometida pelo caráter adoecedor da própria atividade, mediante às condições macro-contextuais neoliberais alienantes que envolvem as relações interpessoais dentro e fora das organizações.

Tendo em vista as demandas sociais atuais no mundo do trabalho, as quais seguem sob influência normativa neoliberal de Estado, a adaptação do objetivo primordial da GP se volta para as relações interpessoais nos ambientes de trabalho. Isso se dá por conta delas se tornarem meio para que ditames capitalistas se propaguem, contribuindo para que o padrão de convivência se transforme em vínculos concorrenciais (MENEZES; OPUSZKA, 2023).

Dessa forma, em um *locus* laboral calcado em uma competitividade pelo melhor preço ofertado à venda de força de trabalho, abre-se espaço para uma forma específica de opressão dos trabalhadores, a qual propaga a desigualdade por meio do estabelecimento de uma subjetividade moldada aos desejos empresariais de poderio consumista (MENEZES; OPUSZKA, 2023).

A fim de manter esse esquema desigual e hierárquico no ambiente de trabalho, diversos instrumentos são utilizados entre os trabalhadores e, principalmente, provenientes da classe dominante para desarticular as demais, sendo um deles a prática de assédio moral.

De acordo com Espindula (2009, p. 7) define como assédio moral:

Assédio moral pode ser entendido como a exposição repetida e prolongada de trabalhadores a situações humilhantes, constrangedoras e de desqualificação no ambiente de trabalho. Essa prática ocorre, predominantemente, em situações de trabalho em que vigoram relações hierárquicas, autoritárias e assimétricas, nas quais a vítima é geralmente subordinada à pessoa que assedia, podendo acontecer também nas relações entre colegas do mesmo nível hierárquico, ou até mesmo se apresentar de maneira mais

difusa, como por meio da disseminação do medo no ambiente organizacional.

Em acréscimo, Menezes e Opuszka (2023) postulam essa prática como algo que busca o enfraquecimento e diminuição da vítima, sendo que os efeitos danosos podem ultrapassar o ambiente de trabalho. Diante disso, o uso do assédio moral configura um exercício do estabelecimento da hierarquia, por meio do reforço ao medo de demissão, estímulo à desqualificação da vítima, que são incentivados, permitidos ou ignorados pela empresa.

Nesse ínterim, no âmbito das organizações educacionais, Castro e Ferreira (2022) reiteram que não somente a metodologia e os fins educacionais regem sob as determinações neoliberais de construção social, mas, também, a gestão do funcionamento das instituições como um todo, a qual se promove e resguarda por meio de ações normativas. Ademais, ao analisar o modo de gerenciamento proposto para a perpetuação dos interesses da classe dominante, a educação passa a ser caracterizada como “mercadoria”, indicando um viés empresarial de organização dos envolvidos nas instituições, bem como da forma de administração da educação promovida para esses estratos excluídos.

Assim sendo, faz-se necessária a promoção de um *locus* laboral que dificulte a oferta de uma elaboração de subjetividade dos indivíduos envolvidos, tanto os que oferecem sua força de trabalho para os centros educacionais, quanto os que usufruem desse serviço, e, assim, crie empecilhos para a emancipação humana dos ditames limitantes neoliberais (CASTRO; FERREIRA, 2022). Além disso, assim como nas demais organizações, há a tendência à sociabilidade concorrencial e hierárquica, instrumentos como o assédio moral também podem ser utilizados para que a perpetuação dessa realidade seja reforçada, o que se pode chamar de “gestão do medo”.

Diante de tudo a problemática supracitada, tem-se em vista que a atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho, por meio do trabalho com Gestão de Pessoas, para fortalecer um ambiente de bem-estar psicológico e físico para o trabalhador em qualquer organização, precisa se adaptar aos novos instrumentos opressivos de hierarquização, como o

assédio moral. Assim, principalmente em centros educacionais os quais se comprometem com a busca pela emancipação e autonomia do sujeito, a área de GP demonstra-se estratégica e necessária para a formulação de intervenções nesse contexto, a fim de garantir um ambiente de trabalho minimamente saudável e mais humanizado.

Objetivo

Este trabalho tem por objetivo investigar, a partir da literatura científica disponível, quais são as possíveis formas de atuação em Gestão de Pessoas operadas nas instituições educacionais frente à ocorrência de assédio moral, a fim de favorecer a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e humanizado.

Método

Metodologia

Seguindo as classificações tipológicas de pesquisa (GUERRA *et al.*, 2023; GIL, 2002), este trabalho pode ser classificado quanto aos seus objetivos como uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada. Apresenta uma abordagem qualitativa e tem como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica. Sendo uma Revisão Integrativa (RI), fundamenta-se em Cavalcante e Oliveira (2020), Botelho, Cunha e Macedo (2011) e em Souza, Silva e Carvalho (2010).

Quanto à tipologia (GUERRA *et al.*, 2023; GIL, 2002): pesquisas de caráter descritivo visam estabelecer relações entre variáveis a partir de serem descritas as características da população ou fenômeno em questão; a natureza aplicada deve-se ao fato de ser um estudo voltado à geração de conhecimentos a serem empregados na solução de problemas específicos.

A abordagem qualitativa foca na interpretação dos fenômenos, em seus significados e na realidade que se inserem; tem caráter descritivo e indutivo, permitindo assim generalizações de forma moderada, dada a particularidade dos casos analisados (NASCIMENTO, 2016). Trata-se de pesquisa bibliográfica em razão do material analisado para obtenção dos dados serem de fontes secundárias, isto é, referências teóricas que já compõem a literatura científica.

Botelho *et al.* (2011) informam que as revisões bibliográficas podem, em suma, seguir dois diferentes delineamentos: como revisões narrativas ou como revisões sistemáticas, cada qual com objetivos e características próprias. Estas são planejadas de modo a responder uma pergunta e têm método replicável. Composto o bojo das revisões sistemáticas, estão quatro métodos: meta-análise, revisão sistemática, revisão integrativa e revisão qualitativa.

Segundo os autores consultados para a RI supracitados, dentre as demais revisões sistemáticas, a RI é um delineamento mais amplo pois permitir a inclusão de estudos experimentais, quase-experimentais, empíricos e teóricos, o que por sua vez possibilita a compreensão ampla do fenômeno em análise.

Contextualiza-se que as revisões sistemáticas fundamentam as chamadas “Prática Baseada em Evidências”, originadas nas Ciências da Saúde. Botelho *et al.* (2011) advogam que estas ferramentas podem ser incorporadas ao campo organizacional e às demais áreas das Ciências Sociais Aplicadas sob a nomenclatura “Gerenciamento Baseado em Evidências”. A importância de se utilizar de evidências para subsidiar práticas é a de “traduzir o conhecimento [científico] em ação” (DANSKI *et al.*, 2016, p. 3), que, por sua vez, a partir de um viés utilitarista, remonta à justificativa de ser do próprio fazer científico.

Delineamento do estudo

Etapas da Revisão Integrativa

A fim de alcançar o objetivo através dos parâmetros da RI, seguiu-se a recomendação de Botelho *et al.* (2011, p. 125) de fazê-la em rigorosas etapas, a saber: “formulação da pergunta, localização dos estudos, avaliação crítica dos estudos, coleta de dados, análise e apresentação dos dados, interpretação dos dados, e aprimoramento e atualização da revisão”.

Pergunta investigada, eleição de indexadores, bases de dados e critérios

Formulada a pergunta "Como a Gestão de Pessoas lida com casos de assédio moral em contextos educacionais?", o levantamento de artigos foi realizado em julho de 2024 nas seguintes bases de dados: Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Periódicos CAPES, SciELO, Spell, Redalyc. Os indexadores eleitos foram encadeados pelo operador booleano de conjunção: <"gestão de pessoas" AND "assédio moral" AND educ*>; sendo dois dos três indexadores colocados como exatos e um em busca ampla.

Os critérios de inclusão foram: artigos na íntegra; condizentes com a temática da pergunta definida, ocorrendo no título, resumo, palavras-chave ou corpo do texto a relação entre assédio moral e algum contexto educacional; pertinentes a experiências em âmbito brasileiro; publicados nos referidos bancos de dados no intervalo de 10 anos entre 2013 a 2023; nacionais e internacionais; nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola.

Em via de proteger a validade desta RI, justifica-se: visando expandir o contingente amostral, a presença do indexador "gestão de pessoas" no título, resumo ou palavras-chave não foi critério para inclusão de artigos. Nota-se que intervenções da GP em casos de assédio moral podem ser mais amplamente acessada por meio da não delimitação ao contexto educacional. Assim, reconhece-se o caráter dúbio em relação à atuação direta de um subsistema da gestão organizacional como a GP não necessariamente como uma fraqueza do presente trabalho, mas uma oportunidade para avançar no conhecimento de como o trato com violências como estas são feitos especificamente em contextos educacionais (variáveis do contexto, quem são os agentes, como procedem etc.).

Os critérios de exclusão foram: fuga do tema, como em ações da GP ou de outros agentes concernentes a assédio moral fora do contexto educacional; conteúdos diversos, ainda que pertinentes a ações da GP (i.e. qualidade de vida no trabalho, ambiente ou cultura organizacional), violências de outras tipificações (i.e. assédio sexual, racismo, *bullying*); referentes a um contexto não brasileiro.

Sendo assim, foram encontrados 83 artigos: 81 na Redalyc, 1 para BVS e 1 para SciELO, zero na Spell e Periódicos CAPES. A partir da triagem

61

FACIN, I.O; OLIVEIRA, A.A; CAMARGO, M.L. *Assédio moral, gestão de pessoas e instituições de ensino superior brasileiras*. R. Laborativa, v. 15, n. 1 p. 53-78, abr./2026. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

seguindo os citados critérios, foram eleitos 10 artigos para análise: sete da Redalyc, dois da BVS e um da SciELO.

Avaliação crítica dos estudos; coleta, análise e interpretação dos dados

A etapa que se seguiu foi a criteriosa leitura integral dos artigos selecionados, e confecção de uma Matriz de Análise (Botelho *et al.*, 2011), na qual foram plotados os dados extraídos dos estudos eleitos, segundo os parâmetros e o modelo proposto em Souza *et al.* (2010).

Conforme os critérios previamente estabelecidos, dois trabalhos foram identificados como impertinentes ao tema (i.e. condições gerais do trabalho docente em duas culturas distintas; Valores Organizacionais), sendo retirados da amostra. Registra-se que nas próprias referências dos artigos lidos podem ser encontrados outros trabalhos relativos ao tema, os quais, entretanto, não passam a compor a seleção por não terem sido encontrados nas referidas bases de dados no período estipulado.

Resultados

A amostra final desta RI é composta por seis artigos científicos, como consta na Tabela 1. Advêm de duas bases de dados: quatro da Redalyc (nº 2, 3, 4, 5), dois da BVS (nº 1, 6).

Tabela 1. Artigos que compõem a Revisão Integrativa.

Nº	Título do artigo	Autoria	Ano	Revista
1	Violência interpessoal no ambiente acadêmico: percepções de uma comunidade universitária	Maito, D. C.; Panúncio-Pinto, M. P.; Vieira, E. M.	2022	Interface (Botucatu)

2	Processos psicossociais, saúde mental e trabalho em um instituto federal de educação	Da Silva, M. G.; Tolfo, S. R.	2022	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
3	A mediação como ferramenta de gestão de conflitos interpessoais no contexto universitário	Moreira, K. D.; Rodrigues, L. M. A.; Snoeije, E.; Costa, A.M.	2020	Revista Científica Hermes
4	O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária	Nunes, T. S.; Tolfo, S. R.	2015	Revista de Ciências de Administração
5	Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência	Rodrigues, M.; Freitas, M. E.	2014	Cadernos EBAPE.BR
6	Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em administração sobre o assédio moral	Paixão R. B.; Melo, D. R. A.; Souza-Silva, J. C.; Cerquinho, K. G.	2013	Revista de Administração - RAUSP

Fonte: os autores.

O fato de a GP poder ter uma composição multidisciplinar expressa-se na produção acadêmica: pode-se observar isto nas áreas do conhecimento das revistas que tiveram artigos selecionados: Administração (66,7%, nº 3, 4, 5, 6) e Saúde Ocupacional (33,3%, nº 1, 2).

Considerando a proposição de Botelho *et al.* (2011) para um Gerenciamento Baseado em Evidências, foram avaliados os Níveis de Evidência, segundo o critério de Souza *et al.* (2010). Como notaram Pfeffer e Sutton, (2006 *apud* Botelho *et al.*, 2011, p. 124), “na área de gestão, a evidência é muito mais fraca”: todos os artigos foram categorizados como Nível 4, isto é, evidências de estudos descritivos (não-experimentais) ou com abordagem qualitativa. A saber, os dados foram coletados a partir de entrevistas (nº 1, 5), questionários (nº 4), grupo focal (nº 2), pesquisa bibliográfica e documental (nº 3, 5) e a metodologia Discurso do Sujeito Coletivo (nº 6).

Discussão

Nota-se escassez de estudos publicados nas bases pesquisadas que respondam à pergunta-objetivo – concatenando os eixos “Gestão de Pessoas”, “Assédio Moral” e organizações educacionais brasileiras. Conta-se com uma seleção de trabalhos que recomendam ou propõem ações e medidas a serem tomadas pela GP ou outros atores identificados como responsáveis, a partir da elucidação e/ou localização de comportamentos identificados como “assédio moral”. Explicita-se a importância de analisar os aspectos dos textos trabalhados de forma individualizada, a fim de possibilitar a apropriação de diferentes vertentes no objetivo proposto nesta pesquisa.

Universo acadêmico como *locus* do Assédio Moral

Após uma análise individual do escopo recortado, nota-se a predominância de relatos de pesquisas provenientes de instituições de ensino superior, refletindo a preocupação e o foco dessas instituições em entender e combater o assédio moral e outros desafios relacionados à gestão de conflitos e à saúde mental; e, por outro lado, a lacuna na representatividade de pesquisas no contexto educacional que não sejam do universo universitário.

Maito *et al.* (2022) (nº 1) analisaram as percepções da comunidade universitária acadêmica sobre os casos de assédio moral. Já Silva e Tolfo (2022) (nº 2) caracterizaram os fatores protetivos e de risco à saúde mental relacionados aos trabalhadores de uma instituição federal de ensino superior.

A publicação de Moreira *et al.* (2020) (nº 3) tem como objetivo a gestão de conflitos na UFSC, local do estudo em um instituto federal de ensino superior localizado no sul do país. Em acréscimo, em 2015, Nunes *et al.* (nº 4) analisaram as ocorrências e características do assédio moral no trabalho em uma universidade do sul do Brasil.

Ainda, Rodrigues e Freitas (2014) (nº 5) investigam as condições que favorecem o assédio moral em um instituto de ensino superior privado no Estado de São Paulo. Por fim, Paixão *et al.* (2013) (nº 6) se concentraram em compreender as variáveis envolvidas nos casos de assédio moral entre professores e alunos em contextos universitários, sem foco em uma instituição específica.

Tem-se, portanto, que foram investigadas comunidades acadêmicas de caráter público (nº 2, 3) e privado (nº 5), e não especificadas (nº 1, 4, 6); sendo elas filiadas à Federação (nº 2, 3), a entidade confessional (nº 5) ou não especificadas (nº 1, 4, 6).

Situado no contexto de “capitalismo acadêmico” (MAITO *et al.*, 2022, p. 2), caracterizado pela pressão de *rankings* universitários globais e ideais de meritocracia, a competição se acirra e grupos historicamente marginalizados, de acesso recente à universidade, são potencialmente os mais atingidos por violências. Esta é uma característica que pode ser destacada como comum a todas as instituições de caráter universitário, uma vez que estão submetidas à mesma lógica mercantil da produção do conhecimento científico – sejam elas públicas ou privadas.

Comum ao contexto educacional universitário, as autoras do artigo nº 5 identificaram variáveis que propiciam a ocorrência de assédio moral: a alta frequência de interações pessoais, naturalmente relacionadas ao exercício docente, vinculada à multiplicidade de papéis exercidos (i.e. professor, orientador, cargos administrativos); também a cultura universitária, em que ocorrem situações permissividade e/ou conivência – por exemplo, situações relacionadas a acesso e distribuição de recursos; interações pessoais que podem ser tomadas por sexuais.

Pode-se citar a indiferença às situações de assédio – as quais podem ser resultantes, como mencionadas acima, do não reconhecimento das especificidades de grupos diversos. A naturalização do assédio pode ser interpretada como uma das formas de manejar o silenciamento daqueles que foram violentados, o que perpetua seu sofrimento e o acúmulo e uso de poder do ofensor.

Com relação às especificidades das instituições públicas, Silva e Tolfo (2022) citam as seguintes: privatizações e terceirizações, desmobilização

de condições laborais, sucateamento dos serviços e responsabilização dos servidores, instabilidade resultante de mudanças políticas, descontinuidade das ações, sobrecarga e acúmulo de funções, também a “burocratização” como morosidade.

Rodrigues e Freitas (2014) informam sobre as especificidades das instituições privadas, destacando “a fragilização cada vez maior dos propósitos educacionais das IES em função das preocupações com lucro e imagem” e “o aviltamento das condições de trabalho do professor, principal agente no processo educacional, sob o ponto de vista humano e profissional” (p. 296), aos quais, alegam, não são legadas as devidas condições de trabalho.

É importante salientar que o escopo da revisão não abrange as percepções sobre o assédio provenientes de organizações educacionais para além das do ensino superior, uma vez que estudos como estes não foram encontrados. Dessa forma, compreendendo a prática de assédio moral como um dos frutos das relações de trabalho mediadas pelas normas sociais neoliberais, a falta de estudos que trabalhem as relações interpessoais em diferentes instituições de ensino contribui para um apagamento de realidades divergentes das relatadas.

Além disso, como consequência, as condições explicitadas anteriormente, nesse excerto no ambiente de trabalho, que reforçam a perpetuação do uso do assédio moral, limitam-se à especificidade recortada. Dessa forma, há o impedimento da perspectiva generalista de promoção de intervenções pelas equipes de GP a partir da apropriação dos relatos. Nesse sentido, compreende-se como inadequada uma perspectiva generalista de promoção de intervenções por profissionais ou equipes de GP, tendo em vista a complexidade dos diferentes contextos existentes para as organizações educacionais e como eles operam nas relações interpessoais dos trabalhadores.

Caracterização da díade assediador-assediado

Especificadas

Diante da análise dos artigos explicitados anteriormente, cabe ressaltar a presença da especificidade da diáde em determinados excertos como os de nº 1, 4, 5, 6.

O material nº 1 descreve os papéis sociais dentro da universidade analisada, das vítimas de assédio moral (docentes, discentes, funcionários), trazendo relatos detalhados que evidenciam a complexidade das dinâmicas de poder e as implicações sociais envolvidas. Tais relatos incluem casos de assédio entre professor e aluno, destacando-se a denotação de hierarquização e a utilização do poder simbólico associado ao cargo de docência. Ainda, nesses casos, segundo os participantes da pesquisa, imbricam questões sociais que agravam a violência, como racismo e homofobia, indicando que o assédio moral não ocorre de maneira isolada, mas é influenciado por diversos fatores sociais e culturais que intensificam a vulnerabilidade das vítimas.

No mesmo artigo há um relato significativo envolvendo um professor e outro funcionário terceirizado da instituição. Segundo Maito *et al.* (2022), sua excepcionalidade se deve à aparente horizontalidade das personagens envolvidas: o poder simbólico exercido pelo professor a partir do seu *status* no trabalho sobre o funcionário terceirizado cria um ambiente propício para a ocorrência de assédio moral, evidenciando a existência de uma valoração hierárquica.

O material nº 6 aborda casos de assédio moral envolvendo alunos como agentes e professores como vítimas, um fenômeno, segundo os autores, que desafia as expectativas tradicionais de hierarquização no ambiente educacional. Assim, são elaboradas, de acordo com os vieses dos entrevistados, tanto a forma que o professor deve lidar ao se deparar com um assédio moral quanto às possíveis causas para tais comportamentos agressivos dos alunos. Adentrando na análise do contexto laboral, os professores entrevistados por Paixão *et al.* (2013) relatam determinados fatores que contribuem para a ocorrência desse tipo de assédio. Esses se caracterizam como: falta de educação doméstica para lidar com disciplina ofertada pelos professores; fragilidade do professor, indicando fatores como despreparo para essas situações ou desvalorização; o assédio apropriado pelos alunos como mecanismo de defesa; a mercantilização do ensino como

propulsor da analogia entre as relações de professor e aluno e as de cliente e fornecedor; por fim, a necessidade de demonstração de poder do aluno.

Os autores do artigo nº 6 abordam como um fator propulsor de um ambiente violento entre aluno e professor a necessidade de exposição de poder do primeiro sobre o segundo, o que favorece a construção de uma hierarquização entre os diferentes *loci* sociais descritos. Tal variável culmina, segundo os entrevistados, na associação com a mercantilização do ensino, na qual os alunos se metaforizam como detentores do poder de forma simbólica ao pagarem pela educação, configurando-os como hierarquicamente superiores aos professores e utilizando do assédio moral para a perpetuação dessa condição.

O trabalho nº 5 identificou as situações em que houve caracterização de assédio moral, do ponto de vista de docentes entrevistados de um instituto de ensino superior privado paulista, quais sejam: vertical descendente (reitor, diretor, coordenador, orientador, instituição), vertical ascendente (alunos), horizontal (colegas), mista (ex-aluno). Nota-se a maior recorrência de abuso vertical descendente, isto é, praticada por um superior hierárquico. Este artigo traz fortemente a perspectiva do trabalhador lesado pela própria instituição, em tom de denúncia:

Além do eventual prejuízo moral e/ou financeiro sofrido pelo docente, em todos os casos foi possível evidenciar o esforço das IES para evitar perda financeira mesmo que isso envolvesse direitos trabalhistas na rescisão dos contratos de trabalho. Isto é, em todos os processos analisados, foi possível identificar que a IES deixou de pagar ao docente algum ou vários de seus direitos trabalhistas (RODRIGUES; FREITAS, 2014, p. 293).

O artigo nº 4, que objetivou seu olhar para os servidores docentes e técnico-administrativos, identificou na instituição referida que as violências do tipo “assédio moral” ocorreram em sua maioria em nível horizontal (45,5%), seguido por superiores hierárquicos (44,2%); com registros de casos com subordinados como agressores (2,6%) e por pessoas externas à organização (3,9%).

Não especificadas

Além das díades supracitadas, há artigos que abordam os casos de assédio moral de forma mais abrangente, sem indicação direta das personagens envolvidas, como ocorre em nº 2 e 3.

O material nº 2 aborda os fatores psicossociais que desempenham um papel crucial na saúde mental dos trabalhadores, podendo atuar como elementos de proteção ou de risco, a partir de entrevistas com pessoas de diferentes cargos de gestão (Administrativa, Gestão de Pessoas e profissionais da saúde). Adentrando na análise do contexto laboral dos fatores de risco, a relação interpessoal conflituosa no ambiente de trabalho, segundo os entrevistados, configura como um dos fatores promotores de agravamento da saúde do trabalhador.

Ademais, Silva e Tolfo (2022) expõem a associação do fator supracitado com demais variáveis que prejudicam os trabalhadores nas universidades: o isolamento físico e social, que pode levar à sensação de solidão e desamparo, afetando negativamente o bem-estar emocional. A falta de apoio social tida como fator crítico, uma vez que a ausência de redes de suporte pode amplificar o estresse e a ansiedade no ambiente de trabalho.

Diante desse contexto, os conflitos interpessoais, mediados pela exposição à violência física ou psicológica, criam um clima de tensão e desconfiança, minando a coesão do grupo e prejudicando a saúde mental dos indivíduos envolvidos. O artigo nº 2 revela que a comunicação deficiente no ambiente de trabalho pode gerar mal-entendidos e aumentar o estresse, enquanto uma cultura organizacional punitiva e agressiva pode desmotivar os trabalhadores e contribuir para um ambiente de trabalho hostil.

Apesar da ausência do detalhamento dos agentes e vítimas, bem como da caracterização do “assédio moral” em específico, o nº 2 permite a análise das consequências de relações conflituosas no trabalho para a saúde do trabalhador mediadas pela exposição de violência e comunicação ruidosa. Dessa forma, sendo o assédio moral instrumento para promoção de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho, há como analisar de

forma análoga os relatos trazidos no material nº 2, o que justifica sua presença no escopo.

O artigo nº 3 versa sobre a possibilidade da adesão da ferramenta da mediação em detrimento da tradicional judicialização de conflitos, menciona todos os membros da comunidade acadêmica da UFSC: servidores docentes, servidores técnico-administrativos e discentes, não destringindo interações específicas.

Identificação de atores gestores

Importa ressaltar que todos os artigos utilizados no escopo dessa revisão mencionam as organizações educacionais como possíveis interventores no ambiente propulsor de assédio moral. Diante disso, após uma análise nas intervenções propostas, os textos nº 2, 3, 4 e 5, explicitam o cargo ou equipe de GP como responsável pela mediação de conflitos envolvendo assédio moral nas universidades. O texto nº 2 destaca a necessidade da promoção de "gestão de riscos psicossociais" para que o ambiente de trabalho se qualifique como saudável, além da pesquisa realizada com gestores. Já no texto nº 3, a GP é mencionada como o principal cargo para a aplicação da ferramenta de mediação de conflitos citada pelos autores; também os "órgãos gestores de conflitos", quais sejam: Órgãos Deliberativos Centrais, Ouvidoria, Corregedoria-Geral e Comissão Ética. Por fim, o texto nº 4 aborda a necessidade de departamentos específicos como a GP para promover a intervenção proposta, enquanto o texto nº 5 detalha a GP como um mediador importante entre o agressor e a vítima.

Por outro lado, os textos nº 1 e 6, apesar de também explicitarem a importância da intervenção institucional, não especificam a GP como responsáveis por tal ações. Assim, o texto nº 1 aborda o ato de "gerir", buscando intervenções que respeitem o bem-estar da saúde do trabalhador, sem, entretanto, incluir gestores na pesquisa. O texto nº 6 comenta sobre uma ação da equipe institucional para proteger os professores vítimas.

Em suma, enquanto a maioria dos textos identifica a GP como o ponto focal para a mediação e intervenção em casos de assédio moral nas universidades, os artigos nº 1 e 6 enfatizam a intervenção institucional de maneira mais geral, sem atribuir responsabilidades específicas a esse cargo.

Isso evidencia a priorização da existência de um cargo determinado para aprimorar a saúde do trabalhador nas organizações, a fim de atenuar os ambientes promotores de risco psicossocial, incluindo os casos de assédios, também por meio de instrumentos específicos dos profissionais psicólogos da área, como uma escuta qualificada por meio de ouvidoria.

Procedimentos favoráveis à mitigação e combate ao assédio moral

Em ordem de objetificar as ações em instituições educacionais, entender as especificidades do imbricamento das questões sociais nos ambientes universitários colabora para que intervenções ocorram por meio de um “gerir” que envolva a preocupação com o assédio moral. Sendo assim, o texto nº 1 aponta o reconhecimento de diferentes formas de violência, como racismo e homofobia, como ponto essencial para a identificação de problemas sociais e para o desenvolvimento de políticas públicas eficazes. Dessa forma, compreender essas violências permite que as instituições reconheçam os problemas existentes e criem estratégias para enfrentá-las, melhorando as respostas já existentes ou desenvolvendo novas formas de intervenção.

O material nº 2 elabora um programa de gestão de riscos psicossociais à saúde do trabalhador, os quais ofertam um parâmetro às respectivas instituições. No caso da organização estudada, foram recomendadas ações personalizadas, separadas em eixos de atuação, como grupos focais para a resolução de problemas, formações continuadas, estudo sobre o redimensionamento de atividades, e o fortalecimento e ampliação das ações em saúde do trabalhador.

No trabalho nº 3, o procedimento mitigador de violências proposto foi o fortalecimento da mediação de conflitos, a qual foi identificada como uma ferramenta aplicável e promissora para a gestão de desentendimentos na instituição estudada, especialmente para resolver conflitos interpessoais menos complexos. A mediação proposta é uma ferramenta que prima pela “sociabilidade, valorização do indivíduo, identificação de pontos fracos e fortes da organização, qualidade do ambiente de trabalho” (MOREIRA *et al.*, 2020, p. 133); com o propósito de resolver conflitos mediante a promoção

de condutas favoráveis à comunicação, equilíbrio e cooperação nos indivíduos envolvidos.

O material nº 4 descreve um cenário incomum: no ambiente analisado, os agressores foram em sua maioria do mesmo nível do agressor, ao contrário do que é exposto na literatura – geralmente o agressor é hierarquicamente superior. Diante disso, as universidades analisadas não apresentam ações efetivas contra o assédio moral; indica-se como formas de intervenção o fortalecimento de políticas de prevenção e combate e de inserção do tema nas capacitações e treinamentos. Além disso, sugere-se que por meio da política de divulgação do tema, haja a necessidade de orientar funcionários sobre assédio moral, possibilitando assim a identificação no mais breve tempo possível das diversas formas de violência, assim como quais seriam as consequências para vítima, agressor e organização.

No artigo nº 5, os resultados evidenciaram que o assédio moral é motivado tanto por questões pessoais quanto organizacionais. Isso se agrava por conta do posicionamento competitivo das IES privadas e a falta de normas e processos eficazes para prevenção e tratamento do problema. Além disso, a fragilização dos propósitos educacionais das IES em função de preocupações com lucro e imagem e o aviltamento das condições de trabalho dos professores tornam necessárias ações de prevenção e tratamento do assédio moral. Em contrapartida, as pesquisadoras detalham que, em ambientes com uma cultura de diálogo e condutas transparentes, há pouco espaço para práticas perversas. Dito isso, como intervenção, propõe-se elaborar formas de fortalecer a fragilidade ou inexistência de normas e processos, além de problemas na comunicação e gestão de pessoas, algo considerado pelos autores como “paradoxal” pela conduta cultural administrativa das IES.

Por fim, o trabalho nº 6 detalha ações interventivas que apontam prioritariamente ao âmbito institucional, visando um suporte à vítima e alicerce para a promoção de medidas preventivas de ambientes prejudiciais ao trabalhador. Além disso, os resultados da pesquisa abordam a importância de apoiar atitudes individuais da vítima que influenciam positivamente no combate do assédio moral, possibilitando, até mesmo, a disputa judicial como última instância para a solução do problema.

Considerando o estudo das intervenções propostas no recorte, nota-se uma demanda considerável pela promoção de uma cultura de diálogo, transparência e apoio institucional, além da implementação de medidas específicas de prevenção e combate ao assédio moral. Com isso, tais providências tornam-se essenciais para melhorar as condições de trabalho e a saúde mental dos trabalhadores, não só sob um viés de redução de danos, mas também preventivo.

Em suma, os procedimentos à mitigação e combate ao assédio moral podem ser identificados segundo a imediatividade de suas aplicações. Segue-se, assim, sugestões de atitudes institucionais relacionadas a prazos para implementação.

A prazo imediato: reconhecer formas de violência (homofobia, racismo, efetivamente o que caracteriza assédio, particularmente assédio moral - compreender especificidades dos grupos que compõem a organização); ações personalizadas, como apoiar atitudes individuais da vítima que influenciam positivamente no combate do assédio moral, suporte à vítima.

A médio prazo: aprimorar ou desenvolver formas de enfrentamento e prevenção; desenvolvimento de políticas internas à organização; formações continuadas, estudo sobre o redimensionamento de atividades; o fortalecimento e ampliação das ações em saúde do trabalhador; uso da mediação de conflitos, uma ferramenta alternativa à judicialização de conflitos.

A longo prazo: propor e desenvolver políticas públicas e instauração de cultura de cooperação em detrimento da competição. É fundamental que sejam implementadas intervenções para prevenir tais práticas abusivas e para promover uma cultura organizacional mais inclusiva e solidária. Nesse sentido, os artigos participantes desta RI reivindicam como essencial para uma gestão comprometida com a saúde do trabalhador uma abordagem proativa que integre ações preventivas, mediadoras e de suporte, na intenção de criar um ambiente acadêmico mais seguro e saudável para todos os seus membros.

Considerações finais

Este trabalho apresenta a revisão sistemática integrativa que concatena três eixos: “Gestão de Pessoas”, “Assédio Moral” e organizações educacionais brasileiras.

Buscou-se conhecer as ações existentes operadas pela GP em situações de assédio moral circunscritas ao contexto educacional nacional, referente ao período de dez anos, entre 2013 e 2023. Os 6 artigos encontrados em revistas das áreas de Administração e Saúde Ocupacional apresentam Nível 4 de evidência, sendo caracterizados como estudos descritivos (não-experimentais) ou de abordagem qualitativa. Sendo assim, os artigos da revisão não fazem descrição de situações empíricas de manejo de situações violentas.

Foi possível observar que, ainda que tenham especificidades, as IES de caráter público e privado estão igualmente sujeitas à fragilização das condições de trabalho por mecanismos de concentração de poder, os quais se mantêm por gerarem consequências relacionadas à disputa e manutenção de influências, acesso a benefícios e recursos, tendo também como contexto e consequência a continuidade da própria cultura dessas instituições. Seguindo a literatura, processos de assédio moral ocorrem com mais frequência na vetorização vertical descendente.

Em consonância com o disposto sobre o papel do Psicólogo, sob a ênfase da Psicologia Organizacional e do Trabalho, integrando as equipes de GP, tal cargo parece-nos de papel central no enfrentamento do assédio moral nas organizações, especialmente em contextos como o educacional, marcado por dinâmicas de poder e desigualdades estruturais. Conforme discutido, a atuação em GP requer não apenas o domínio técnico das ferramentas, mas também sensibilidade para identificar e intervir em práticas que reforcem a hierarquização opressiva e o adoecimento dos trabalhadores, o que demanda conhecimento e fundamentação teórico-metodológica pertinente ao campo psi.

Sendo assim, indicamos que a atuação dos profissionais de GP, um espaço de atuação inter e multiprofissional, poderia ser direcionada para medidas imediatas, como o reconhecimento e enfrentamento de formas de

violência e o suporte direto às vítimas, independente dos participantes da díade assediador-vítima, além de ações de médio e longo prazo, como o desenvolvimento de políticas internas preventivas e a instauração de uma cultura organizacional de cooperação em detrimento da cultura da competitividade.

Ademais, a revisão destacou que, embora os estudos atuais ainda careçam de descrições empíricas de intervenções em casos de assédio moral, os dados evidenciam a importância de aprimorar a formação e a atualização constante desses profissionais. Ao incorporar estratégias como mediação de conflitos e promoção de saúde ocupacional, diagnóstico do clima organizacional e práticas de gestão de pessoas, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho torna-se um agente essencial na construção de ambientes laborais saudáveis, especialmente em instituições educacionais, onde a gestão é frequentemente permeada por interesses que vão além da formação pedagógica, caracterizando-se por uma lógica empresarial.

Ainda, os resultados apontam que a atuação qualificada de profissionais de GP não se restringem à reparação de danos, mas se estende à promoção de uma cultura organizacional que priorize a dignidade humana, favorecendo a emancipação dos trabalhadores frente às pressões do mercado. Nesse sentido, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho reafirma sua relevância ao atuar como integrante da equipe de GP e mediador entre as demandas das organizações e as necessidades dos trabalhadores, criando condições para a formulação de intervenções eficazes e humanizadas que, ao mesmo tempo, potencializam o bem-estar e a produtividade.

Referências

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011. DOI: 10.21171/ges.v5i11.1220. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220>. Acesso em: 19 maio. 2025.

CASTRO, F. G.; FERREIRA, J. B. (orgs.). **Neoliberalismo, trabalho e precariedade subjetiva**. Porto Alegre: Editora Fi, 2022.

CAVALCANTE, L. T. C.; OLIVEIRA, A. A. S. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 83-102, 2020. DOI: 10.5752/P.1678-9563.2020v26n1p82-100. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682020000100006. Acesso em: 19 maio. 2025.

COELHO-LIMA, F.; COSTA, A. L. F.; YAMAMOTO, O. H. O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: uma revisão da produção científica. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 21-35, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22779>. Acesso em: 19 maio. 2025.

DANSKI, M. T. R.; OLIVEIRA, G. L. R. DE; PEDROLO, E.; LIND, J.; JOHANN, D. A. Importância da prática baseada em evidências nos processos de trabalho do enfermeiro. **Cienc Cuid Saúde.**, v. 16, n. 2, p. 2-6. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/36304/20831>. Acesso em: 19 maio. 2025.

ESPÍNDOLA, G. A. **Assédio Moral: você sabe o que é isto?** Expressão Universitária: Blumenau, 2009.

FUKUI, R. C. D. S. A atuação do psicólogo no contexto do trabalho: história, práticas e desafios. **Extramuros-Revista De Extensão Da Univasf**, v. 8, n. 2, p. 326-340, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.univasf.edu.br/index.php/extramuros/article/view/2078>. Acesso em: 19 maio. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, A. L. R.; MATOS, D. V.; COSTA, M.; ROZENDO, J. F.; MELO, N. J. G. Procedimentos metodológicos de classificação das pesquisas científicas. **Educere - Revista da Educação da UNIPAR**, Umuarama, v. 23, n. 1, p. 303-311, 2023. DOI: 10.25110/educere.v23i1-018. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/educere/article/view/9980>. Acesso em: 19 maio. 2025.

MAITO, D. C.; PANÚNCIO-PINTO, M. P.; VIEIRA, E. M. Violência interpessoal no ambiente acadêmico: percepções de uma comunidade universitária. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação [online]**. v. 26, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/interface.220423>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/interface.220423>. Acesso em: 19 maio. 2025.

MENEZES, P. M.; OPUSZKA, P. R. O assédio moral no trabalho, saúde psíquica e a relação com o neoliberalismo. **Revista FIDES**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 32-44, 2023. Disponível em: <https://revistafides.ufrn.br/index.php/br/article/view/657>. Acesso em: 19 maio. 2025.

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; SNOEIJER, E.; COSTA, A. M. A mediação como ferramenta de gestão de conflitos interpessoais no contexto universitário. **Revista Científica Hermes - Fipen**, [S. l.], v. 26, p. 121–136, 2020. Disponível em: <https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/448>. Acesso em: 16 abr. 2026.

MUNIZ, H. P.; NEVES, M. Y.; CHRISTO, C.; FRANÇA, M. B.; OLIVEIRA, S. S.; HYPPOLITO, A. O. A gestão do trabalho: obscuro objeto da psicologia do trabalho e organizacional. In: Carvalho-Freitas, M. N.; Amorim-Ribeiro, E. M. B.; Di Lascio, R. H. C. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Perspectivas Teórico-Práticas**. Vetor Editora, São Paulo, 2022, p. 167 - 210.

NASCIMENTO, F. P. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. O Assédio Moral no Contexto Universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 21–36, 2015. DOI: 10.5007/2175-8077.2015v17n41p21. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p21>. Acesso em: 19 maio. 2025.

PAIXÃO, R. B.; MELO, D. R. A.; SOUZA-SILVA, J. C.; CERQUINHO, K. G. Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. **Revista de Administração (São Paulo)** [online]. 2013, v. 48, n. 3, p. 516-529. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1103>. Acesso em: 19 maio. 2025.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 284–301, abr. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-39518275>. Acesso em: 19 maio. 2025.

SAMPAIO, J. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, Í.; SAMPAIO, J.; GARCIA, C.; GONÇALVES, H. (Org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 19-40.

SILVA, M. G.; TOLFO, S. R. Processos psicossociais, saúde mental e trabalho em um instituto federal de educação. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** [online]. 2022, v. 47. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/22620pt2022v47e13>. Acesso em: 19 maio. 2025.

SOUZA, M.T.; SILVA, M.D.; CARVALHO R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein** (São Paulo)., v. 8, n. 1, p. 102-106, jan. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>. Acesso em: 19 maio. 2025.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do Psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.p. 549-582.

Artigo apresentado em: 03 /06/2025

Versão final apresentada em: 15/04/2026

Aprovado em: 23/03/2026