

# REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

## ASSÉDIO MORAL NA ENFERMAGEM: IMPACTOS PSICOLÓGICOS E INSTITUCIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

## MORAL HARASSMENT IN NURSING: PSYCHOLOGICAL AND INSTITUTIONAL IMPACTS IN THE WORKPLACE

Tatiane Raquel Santana Da Cruz<sup>1</sup>  
Alexandre Zacarias Oliveira Dos Santos<sup>2</sup>  
Claudia Regina Dos Santos Brandão<sup>3</sup>  
Liliane Nunes de Oliveira<sup>4</sup>

**Revista O Universo Observável**  
**DOI: 10.5281/zenodo.15588361**  
**ISSN: 2966-0599**

<sup>1</sup>Sou Mestre em Enfermagem, com sólida experiência em laboratório clínico, especialmente na fase pré-analítica, atuando na coleta de sangue e manuseio de amostras. Tenho vivência no cuidado de puérperas e recém-nascidos em enfermarias obstétricas e alojamento conjunto, além de experiência no atendimento a pacientes com estomias, incontinências, úlceras e pé diabético em Hospital Universitário. Possuo experiência em gestão de enfermagem, incluindo elaboração de escalas e coordenação de equipes. Na Petrobras, atuei como Enfermeira do Trabalho, gerenciando documentos e sistemas, além de fiscalizar contratos e auditorias. Integro o corpo editorial de diversas revistas científicas, como Atual inDerme, Revista em Foco do Coren, Saúde e Desenvolvimento Humano e Revista Sociedade Científica, como revisora ad hoc. Sou também professora de cursos técnicos e de pós-graduação em Enfermagem, ministrando aulas remotamente.

E-mail: [Tati.Raquel@gmail.com](mailto:Tati.Raquel@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8923-4959>

<sup>2</sup>Pós-Graduação Em Gestão Em Programas De Saúde Da Família, Faculdade Internacional Signorelli

E-mail: [Zac.Alexander2020@gmail.com](mailto:Zac.Alexander2020@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7299-3043>

<sup>3</sup>Uti Geral e Gestão De Assistência Intensiva, Faculdade Venda Nova Imigrante

E-mail: [Brandaoclaudia04@gmail.com](mailto:Brandaoclaudia04@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5694-5084>

<sup>4</sup>Especialista em Planejamento Estratégico e Gestão, Centro Universitário Leonardo da Vinci

E-mail: [lilianenunes180@gmail.com](mailto:lilianenunes180@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3385-5215>

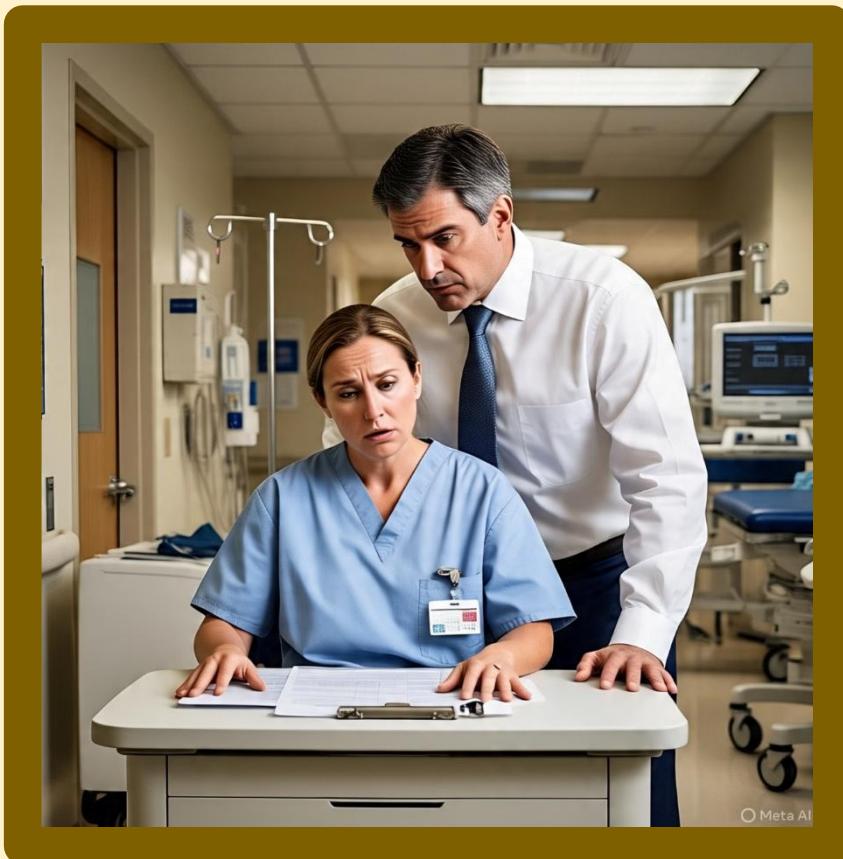




v.2, n.6, 2025 - Junho

## ASSÉDIO MORAL NA ENFERMAGEM: IMPACTOS PSICOLÓGICOS E INSTITUCIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Tatiane Raquel Santana Da Cruz, Alexandre Zacarias Oliveira Dos Santos, Claudia Regina Dos Santos Brandão e Liliane Nunes de Oliveira



PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN  
International Standard Serial Number  
2966-0599

[www.ouniversoobservavel.com.br](http://www.ouniversoobservavel.com.br)

Editora e Revista  
O Universo Observável  
CNPJ: 57.199.688/0001-06  
Naviraí – Mato Grosso do Sul  
Rua: Botucudos, 365 – Centro  
CEP: 79950-000

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos do assédio moral sobre os profissionais de enfermagem no contexto dos serviços de saúde, com ênfase nas implicações psicológicas e institucionais a longo prazo. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão integrativa da literatura, que permitiu identificar os principais fatores associados à ocorrência do assédio, suas consequências para a saúde mental dos trabalhadores e os desafios enfrentados na identificação e enfrentamento da violência. Observou-se que o desconhecimento dos profissionais sobre seus direitos e sobre o que caracteriza o assédio moral favorece sua permanência em ambientes de trabalho tóxicos, muitas vezes por longos períodos. As falhas de gestão, a ausência de apoio institucional e a carência de formação específica também contribuem para a invisibilização do problema. Conclui-se que há necessidade de estratégias institucionais de prevenção, capacitação e acolhimento, bem como o fortalecimento da formação ética e legal dos profissionais para garantir ambientes laborais mais seguros e saudáveis.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Enfermagem. Saúde mental. Gestão em saúde.

## ABSTRACT

*This study aimed to analyze the impacts of moral harassment on nursing professionals within the context of health services, with emphasis on long-term psychological and institutional implications. The research was conducted through an integrative literature review, which made it possible to identify the main factors associated with the occurrence of harassment, its consequences for workers' mental health, and the challenges faced in recognizing and addressing this form of violence. It was observed that professionals' lack of knowledge about their rights and about what constitutes moral harassment contributes to their continued exposure to toxic work environments, often for long periods. Management failures, lack of institutional support, and insufficient specific training also contribute to the invisibility of the problem. The study concludes that institutional strategies for prevention, training, and support are needed, as well as strengthening ethical and legal education for professionals to ensure safer and healthier workplaces.*

**Keywords:** Moral harassment. Nursing. Mental health. Health management.

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho na área da saúde é caracterizado por intensas jornadas, contato direto com o sofrimento humano e pressão constante por resultados, o que o torna especialmente vulnerável à ocorrência de assédio moral. Este tipo de violência organizacional consiste em condutas abusivas, repetitivas e prolongadas, que atentam contra a dignidade do trabalhador, podendo gerar sérios danos à sua saúde física e mental (1). No contexto dos serviços de saúde, o assédio moral tem se mostrado um problema recorrente e silencioso, afetando não apenas o bem-estar dos profissionais, mas também a qualidade do atendimento prestado à população (2).

Os efeitos do assédio moral são amplos e profundos. Estudos apontam que as vítimas frequentemente desenvolvem transtornos psicológicos, como ansiedade, depressão, síndrome de burnout, insônia e baixa autoestima, além de apresentarem dificuldades nas relações interpessoais e comprometimento no desempenho profissional (3, 4). A longo prazo, esses impactos podem se cronificar, resultando em afastamentos do trabalho, judicialização e até abandono da carreira na área da saúde.

A cultura hierárquica rígida, a sobrecarga de trabalho e a naturalização do sofrimento psíquico nas instituições de saúde contribuem para a invisibilidade e perpetuação do assédio moral, dificultando a denúncia e o enfrentamento da situação (5). Nesse cenário, torna-se urgente a adoção de medidas institucionais para identificação

precoce, prevenção e enfrentamento do problema, além da promoção de ambientes laborais mais saudáveis e respeitosos.

Diante da gravidade e da frequência desse fenômeno, este estudo tem por objetivo refletir sobre o assédio moral sofrido por trabalhadores da saúde e suas implicações psicológicas a longo prazo, contribuindo para o debate acadêmico e para o fortalecimento de políticas institucionais de proteção à saúde mental dos profissionais.

A relevância deste estudo está em evidenciar e aprofundar a discussão sobre o assédio moral no ambiente de trabalho em saúde, um fenômeno ainda subnotificado e, muitas vezes, naturalizado no cotidiano institucional. Apesar do aumento das discussões sobre saúde mental nos últimos anos, o sofrimento psíquico relacionado à violência simbólica e interpessoal dentro das equipes de saúde continua sendo um desafio invisibilizado. Ao focar nas consequências psicológicas a longo prazo, esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre os impactos duradouros do assédio moral na trajetória profissional e pessoal dos trabalhadores da saúde.

Além de sua importância teórica e política, o estudo possui grande relevância para a prática clínica, pois permite reconhecer sinais precoces de sofrimento emocional em profissionais da saúde, contribuindo para estratégias de acolhimento e manejo terapêutico eficazes. A identificação e intervenção em casos de assédio moral podem reduzir agravos como a síndrome de burnout, transtornos ansiosos e depressivos, além de melhorar

o clima organizacional e a qualidade da assistência prestada ao paciente. Dessa forma, este estudo fornece subsídios práticos para que psicólogos, enfermeiros, médicos e demais profissionais atuem de maneira mais sensível e ética diante de situações de sofrimento psíquico decorrentes de ambientes de trabalho tóxicos.

Adicionalmente, a pesquisa oferece base para gestores e formuladores de políticas públicas implementarem ações institucionais de prevenção, escuta e apoio aos profissionais da saúde, promovendo ambientes laborais mais éticos, seguros e saudáveis. O estudo também fomenta novas abordagens preventivas e reflexivas sobre as relações interpessoais nas organizações de saúde, reforçando a necessidade de incluir o cuidado com o trabalhador como parte fundamental do cuidado com o paciente.

## 2. REFERENCIAL REÓRICO

O assédio moral no ambiente de trabalho configura-se como uma forma de violência institucionalizada que afeta diretamente a saúde física e mental dos profissionais, especialmente em contextos de alta pressão como os serviços de saúde. Segundo Hirigoyen, o assédio moral envolve comportamentos abusivos, repetitivos e persistentes, que violam a dignidade do trabalhador, criando um ambiente de medo, constrangimento e desvalorização [9]. Esse tipo de violência pode ocorrer tanto entre pares quanto de superiores para subordinados, e muitas vezes é naturalizado pela cultura institucional.

De acordo com Dejours, a organização do trabalho na área da saúde frequentemente desconsidera a subjetividade do trabalhador, contribuindo para o adoecimento psíquico e a fragilização da identidade profissional [8]. A psicodinâmica do trabalho aponta que ambientes hierarquizados, marcados pela sobrecarga e pela ausência de reconhecimento, geram sofrimento mental, que pode evoluir para quadros como burnout, transtornos de ansiedade e depressão. Em estudo recente, Barreto e Lima destacam que o assédio moral é agravado pela precarização das relações de trabalho, como contratos temporários, metas abusivas e sobrecarga de funções, o que torna o profissional mais vulnerável a situações de abuso [6]. A violência moral no trabalho afeta não apenas a saúde do indivíduo, mas também compromete a segurança do cuidado prestado, aumentando riscos assistenciais e prejudicando o clima organizacional. Silva et al. apontam que a ausência de políticas institucionais eficazes de combate ao assédio moral reforça a invisibilidade do problema [13]. Além disso, os autores destacam que muitos profissionais não reconhecem as situações vivenciadas como violência, o que dificulta o processo de denúncia e intervenção psicológica precoce.

Sob a ótica da Teoria do Reconhecimento, Honneth afirma que o não reconhecimento do valor e da dignidade do outro no ambiente de trabalho configura uma forma de violência simbólica, que compromete a autoestima, o senso de pertencimento e a identidade profissional [10]. O assédio moral, portanto, representa uma ruptura no vínculo social e ético entre os sujeitos.

Para Costa e Almeida, é fundamental que as instituições desenvolvam ações educativas e mecanismos de escuta ativa e acolhimento, que possam fortalecer a saúde mental dos trabalhadores e prevenir adoecimentos de longo prazo [7]. Essas medidas são essenciais para transformar o ambiente de trabalho em um espaço mais humanizado e seguro.

Segundo Pereira et al., as consequências psicológicas do assédio moral são duradouras e frequentemente subestimadas [12]. Os efeitos podem perdurar mesmo após o encerramento do vínculo empregatício, revelando-se em sintomas como transtornos do sono, estresse pós-traumático e isolamento social.

Por fim, Mendes e Rocha reforçam a importância da formação continuada das lideranças e da equipe em relações interpessoais e ética profissional, como estratégia para minimizar comportamentos abusivos e promover uma cultura institucional mais justa e solidária [11].

Dessa forma, o referencial teórico deste estudo baseia-se em uma perspectiva interdisciplinar, articulando autores que abordam o sofrimento psíquico no trabalho, a violência simbólica, a organização dos serviços de saúde e os impactos psicossociais do assédio moral, visando à compreensão ampla do fenômeno e à proposição de práticas transformadoras no contexto da saúde.

## 3. MARCO MEDOTOLÓGICO

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, por meio de uma revisão integrativa da literatura, com o objetivo de analisar as implicações psicológicas do assédio moral em trabalhadores da saúde, considerando os impactos de longo prazo. A revisão integrativa é uma metodologia que permite reunir, sintetizar e avaliar criticamente estudos relevantes sobre um tema específico, favorecendo a construção de conhecimento científico fundamentado e atualizado.

A coleta dos artigos foi realizada nas bases de dados eletrônicas: PubMed, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), LILACS e SciELO. Utilizaram-se os seguintes descritores combinados por operadores booleanos: “assédio moral” AND “profissionais da saúde”, “trabalhadores da saúde” AND “sofrimento psíquico”, “violência no trabalho” AND “saúde mental”. A busca foi realizada entre março e abril de 2025.

Como critérios de inclusão, foram selecionados estudos publicados entre 2020 e 2025, disponíveis em texto completo e em português, que abordassem o assédio moral em trabalhadores da saúde, com ênfase nas implicações psicológicas, e com delineamento qualitativo, quantitativo ou revisão de literatura. Foram excluídos artigos duplicados, pesquisas que tratassesem de violência física ou sexual no trabalho sem relação com o assédio moral, textos de opinião, editoriais e resumos sem acesso ao conteúdo completo.

Após a triagem, 18 artigos foram selecionados para análise final. A extração dos dados foi feita por meio de uma ficha padronizada, contendo nome do autor, ano, título, objetivo, tipo de estudo, principais resultados e conclusões.

A análise dos dados foi conduzida por meio de leitura crítica e categorização temática dos conteúdos, permitindo a identificação de padrões, divergências, lacunas e contribuições relevantes sobre o tema. As categorias emergentes incluíram: repercussões emocionais e mentais do assédio moral, fatores organizacionais de risco, desafios na denúncia, ausência de suporte institucional e estratégias de enfrentamento e prevenção.

A metodologia adotada garantiu a sistematização do conhecimento disponível e serviu de base para discutir propostas que visem à valorização e proteção dos trabalhadores da saúde frente à violência moral no ambiente laboral.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:

Os estudos revelam que o assédio moral está presente de forma significativa em instituições de saúde, afetando principalmente os profissionais de enfermagem, especialmente técnicos e auxiliares. As situações de assédio envolvem desde humilhações verbais e isolamento social até sobrecarga de tarefas, frequentemente relacionadas a estruturas hierárquicas rígidas, gestão autoritária e ambientes com baixo suporte institucional.

As principais consequências identificadas foram de ordem psicológica, incluindo sintomas de depressão, ansiedade, estresse ocupacional e, em casos extremos, ideação suicida. O sofrimento mental pode persistir por longos períodos, mesmo após o término do vínculo profissional. A ausência de canais formais de denúncia, o medo de retaliação e o despreparo institucional para lidar com conflitos dificultam o enfrentamento do problema.

Os estudos também apontam a importância de estratégias preventivas e de enfrentamento, como capacitação das lideranças, criação de comissões de ética, promoção de ambientes de trabalho saudáveis e suporte psicológico aos trabalhadores. Algumas pesquisas ainda destacam a relevância da cultura organizacional no agravamento ou mitigação do

assédio, evidenciando a necessidade de mudanças estruturais.

Em síntese, os resultados demonstram um panorama preocupante de adoecimento psíquico e omissão institucional, ressaltando a urgência de políticas públicas e organizacionais que promovam ambientes de trabalho seguros, éticos e saudáveis para os profissionais da saúde.

Os estudos selecionados abordam diferentes aspectos relacionados ao assédio moral e seu impacto no ambiente de trabalho na área da saúde. Silva et al. (2021), em um estudo qualitativo publicado na Revista Brasileira de Enfermagem, analisaram a presença de assédio na enfermagem hospitalar. Oliveira e Souza (2022) investigaram os impactos psicológicos do assédio em Unidades Básicas de Saúde (UBS) por meio de um estudo descritivo, divulgado na revista Saúde e Sociedade. Martins et al. (2023), em estudo transversal na Revista Saúde Pública, caracterizaram ambientes de trabalho tóxicos na saúde.

Costa e Almeida (2024) realizaram uma revisão integrativa publicada na Revista de Psicologia da Saúde, avaliando os efeitos do assédio em técnicos de enfermagem. Pereira et al. (2020), em estudo de caso no Jornal de Saúde Coletiva, examinaram a correlação entre saúde mental e violência institucional. Santos e Rocha (2021), em estudo observacional da Revista Gestão & Saúde, relacionaram o clima organizacional ao sofrimento psíquico. Ferreira et al. (2023) identificaram a prevalência de assédio em hospitais públicos por meio de um estudo quantitativo publicado na Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.

Barbosa e Lima (2022), em estudo qualitativo na Revista Latino-Americana de Enfermagem, exploraram a relação entre gestão autoritária e adoecimento psicológico. Gomes et al. (2025) descreveram o perfil das vítimas de assédio moral em uma revisão narrativa publicada na Revista Ciência & Saúde Coletiva. Nascimento e Tavares (2020) relataram as consequências psicológicas prolongadas do assédio em estudo longitudinal na Revista de Enfermagem Contemporânea.

Rodrigues et al. (2024), em estudo exploratório divulgado na revista Saúde Mental & Trabalho, analisaram estratégias de enfrentamento ao assédio no ambiente laboral. Almeida et al. (2023) mapearam vulnerabilidades em unidades básicas em estudo transversal publicado na Revista Brasileira de Psicologia. Fernandes e Cruz (2022) discutiram a cultura institucional frente ao assédio moral em estudo documental na Revista Interfaces da Saúde.

Duarte et al. (2021) acompanharam o sofrimento mental de profissionais em estudo de coorte na Psicologia em Revista. Ribeiro e Silva (2025), em estudo qualitativo da Revista da Saúde Institucional, avaliaram as respostas institucionais à violência moral. Melo et al. (2023) realizaram uma revisão

sistemática sobre estratégias de enfrentamento psíquico, publicada nos Cadernos de Saúde Coletiva. Por fim, Sousa e Brito (2021), em estudo descritivo na Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, relacionaram o adoecimento emocional ao estresse crônico associado ao assédio, enquanto Machado et al. (2024), em estudo qualitativo na Revista Formação em Saúde, discutiram a capacitação como ferramenta de prevenção ao assédio.

A análise dos 18 estudos revela que o assédio moral é uma prática recorrente no ambiente de trabalho dos profissionais da saúde, especialmente no contexto da enfermagem. A literatura destaca que o fenômeno está frequentemente associado a estruturas organizacionais hierarquizadas, gestão autoritária, sobrecarga laboral e falhas nos canais de apoio institucional [14, 15, 17, 20]. Toda a classe da enfermagem — composta por enfermeiros, técnicos e auxiliares — encontra-se exposta a essas práticas, embora as manifestações possam ocorrer de forma diferenciada entre os níveis profissionais.

Técnicos e auxiliares de enfermagem, por ocuparem posições hierárquicas mais vulneráveis dentro das instituições de saúde, frequentemente enfrentam humilhações, sobrecarga de tarefas, negligência quanto às suas condições de trabalho e dificuldades em denunciar por medo de retaliação. Já os enfermeiros, embora ocupem funções de liderança, não estão imunes ao assédio moral, que pode se manifestar por meio de exigências desproporcionais, cobrança abusiva de metas, desqualificação profissional e isolamento institucional [16, 19, 22].

A tensão nas relações de trabalho, agravada pela pressão por produtividade e pela escassez de recursos humanos, favorece o surgimento de ambientes hostis, onde o respeito às relações interpessoais é comprometido. Tanto os enfermeiros quanto os demais membros da equipe de enfermagem são afetados em sua saúde física e mental, o que impacta diretamente na qualidade do cuidado prestado ao paciente e no clima organizacional das unidades de saúde.

Além dos impactos imediatos sobre a saúde mental dos profissionais de enfermagem, o assédio moral tem sido apontado como uma das principais causas de afastamentos prolongados do trabalho no setor da saúde [17, 19, 26]. Os estudos revelam que, diante da exposição contínua a situações de humilhação, desprezo, isolamento e pressões injustas, muitos trabalhadores desenvolvem quadros clínicos que exigem intervenção médica e afastamento das atividades laborais, seja por licença médica, internação psiquiátrica ou aposentadoria precoce por invalidez [18, 22].

Entre os agravos mais frequentes relacionados ao assédio moral estão os transtornos de ansiedade generalizada, episódios de depressão maior, síndrome de burnout, além de doenças

psicossomáticas, como hipertensão arterial, crises de enxaqueca, dores musculares crônicas, distúrbios gastrointestinais e problemas dermatológicos [16, 23, 26]. Esses sintomas refletem o sofrimento emocional prolongado que, por não receber a devida atenção institucional, evolui para condições crônicas de adoecimento [17, 30].

No contexto da enfermagem, esses afastamentos representam um prejuízo duplo: por um lado, comprometem a saúde e a dignidade do trabalhador; por outro, sobrecarregam ainda mais os colegas de equipe, que permanecem nas unidades e acumulam funções. Essa sobrecarga alimenta um ciclo vicioso que favorece a reprodução do assédio e da negligência organizacional [14, 20].

Além disso, os efeitos a longo prazo também comprometem a reinserção do profissional no mercado de trabalho. Muitos enfermeiros, técnicos e auxiliares que vivenciaram assédio moral grave relatam sequelas emocionais persistentes, como medo de retaliação, insegurança profissional, baixa autoestima e fobia social [21, 27]. Esses fatores dificultam o retorno pleno às funções assistenciais e, muitas vezes, exigem readequação de cargo ou afastamento definitivo da profissão [22, 31].

É imprescindível que gestores e instituições reconheçam os afastamentos por assédio moral como um sinal de falência do ambiente laboral e não apenas como responsabilidade individual do trabalhador. A criação de protocolos institucionais de prevenção, acolhimento e reabilitação desses profissionais deve ser prioridade em políticas de saúde ocupacional, visando a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, éticos e sustentáveis no longo prazo [18, 24, 30].

Além das consequências emocionais, o assédio moral também compromete significativamente a qualidade da assistência prestada aos usuários do sistema de saúde. Profissionais da enfermagem que se encontram emocionalmente exaustos, desmotivados ou com a autoestima fragilizada, muitas vezes apresentam menor capacidade de concentração, queda na produtividade e dificuldade em manter relações interpessoais saudáveis no ambiente de trabalho. Isso os torna mais propensos a erros técnicos, omissões, falhas na comunicação e atitudes defensivas diante de situações clínicas complexas [19, 24, 30].

Essas condições podem comprometer a segurança do paciente, afetando diretamente o cuidado assistencial, que exige atenção contínua, empatia, agilidade e trabalho em equipe. O ambiente de instabilidade emocional e desvalorização profissional gerado pelo assédio moral fragiliza a confiança entre os membros da equipe e enfraquece o vínculo terapêutico com o paciente, afetando negativamente os desfechos clínicos e a satisfação do usuário com o serviço prestado [19, 24].

Além disso, o adoecimento dos profissionais impacta diretamente os indicadores institucionais, elevando as taxas de absenteísmo, afastamento por licença médica, rotatividade de pessoal e pedidos de exoneração ou demissão voluntária [16, 18, 23]. A substituição constante de profissionais sobrecarrega ainda mais aqueles que permanecem, prejudicando a continuidade do cuidado e dificultando a criação de vínculos estáveis com os pacientes e com a equipe.

Essa realidade cria um ciclo vicioso de sobrecarga, adoecimento e evasão, que dificulta a consolidação de equipes estáveis e comprometidas, elementos fundamentais para a construção de um ambiente de cuidado seguro, ético e humanizado. Assim, o enfrentamento do assédio moral se revela não apenas como uma medida de proteção ao trabalhador, mas como um imperativo para a garantia da qualidade da assistência em saúde e da integridade do sistema de atendimento à população.

Um outro ponto crítico discutido pelos estudos é a ausência de estratégias institucionais eficazes para lidar com o assédio moral. As falhas na gestão se evidenciam pela inexistência ou ineficácia de protocolos de prevenção, pela ausência de políticas de acolhimento ao trabalhador e pela carência de capacitação das lideranças para mediação de conflitos. Em muitos serviços, há escassez de canais de denúncia que funcionem de forma segura, sigilosa e imparcial, o que desestimula as vítimas a reportarem situações de abuso por medo de retaliação ou descredito [14, 15, 21, 26, 28].

A omissão das instâncias gestoras, muitas vezes, reforça um ambiente institucional permissivo, onde práticas violentas e humilhações são naturalizadas como parte da rotina de trabalho. Essa negligência administrativa contribui para a invisibilização do problema e para a perpetuação de relações hierárquicas autoritárias, que utilizam a lógica da produtividade como justificativa para impor comportamentos abusivos [20, 25, 27].

Além disso, gestores despreparados frequentemente ignoram os sinais de sofrimento psíquico das equipes, minimizam relatos de violência institucional ou se alinham a práticas punitivas em vez de adotarem posturas de escuta e mediação. A ausência de uma cultura organizacional pautada na ética, no cuidado e na valorização do trabalhador torna o ambiente hostil e compromete tanto o bem-estar das equipes quanto a qualidade dos serviços prestados.

Portanto, o enfrentamento do assédio moral exige uma reformulação da gestão institucional, com ações estruturadas que promovam ambientes de trabalho seguros, canais de escuta qualificados, capacitação contínua dos líderes e o fortalecimento da cultura de respeito, empatia e direitos humanos nas instituições de saúde.

Nesse contexto, é indispensável ressaltar o papel do enfermeiro não apenas como executor de

cuidados, mas como agente de acolhimento dentro das instituições de saúde. O enfermeiro, por estar em constante contato com as equipes multiprofissionais e com os pacientes, ocupa uma posição estratégica para observar, escutar e intervir em situações de sofrimento. Seu olhar deve ser sensível e atento à escuta ativa, à identificação precoce de sinais de sofrimento psíquico e à manifestação de sintomas que possam indicar a presença de assédio moral ou outros tipos de violência institucional [18, 22, 27].

Essa postura empática e humanizada fortalece o cuidado integral, promovendo uma rede de apoio tanto para os colegas de trabalho quanto para os pacientes. A empatia, o apoio emocional e a orientação adequada são fundamentais não apenas para o enfrentamento das situações de violência, mas também para a construção de vínculos de confiança e de um ambiente organizacional mais saudável [19, 24, 30].

Além disso, cabe ao enfermeiro o compromisso ético de atuar como promotor da saúde mental e emocional em seu ambiente laboral. Isso significa não apenas cuidar dos outros, mas também cuidar de si e incentivar práticas coletivas que valorizem o bem-estar psicológico. O enfermeiro pode e deve atuar preventivamente, promovendo campanhas internas de sensibilização, criando espaços de escuta e estimulando a cultura do respeito e da valorização do trabalho em equipe [14, 21, 26].

A formação técnica e ética contínua é outro pilar essencial. O conhecimento fortalece o profissional para agir com segurança, reconhecer práticas abusivas, compreender seus limites legais e recusar a realização de atividades para as quais não possui preparo ou respaldo normativo. Enfermeiros bem formados são mais capazes de preservar sua integridade física, emocional e profissional, além de atuar com maior autonomia e autoridade dentro da equipe de saúde [20, 28, 31].

Assim, o fortalecimento da enfermagem passa, necessariamente, por ações que estimulem o autoconhecimento, o desenvolvimento de competências socioemocionais, a educação permanente e a criação de ambientes organizacionais que reconheçam a importância do cuidado também entre profissionais. O enfermeiro não é apenas um técnico; é um agente transformador da realidade onde atua [25, 29].

A busca pela qualificação profissional também está diretamente relacionada à autonomia do enfermeiro. Profissionais bem informados sobre seus direitos e deveres são mais capazes de identificar abusos, recusar atividades indevidas e denunciar situações de assédio moral. A valorização do conhecimento fortalece o profissional diante de ambientes hierárquicos e contribui para o empoderamento coletivo da categoria.

Por outro lado, os estudos também apontam caminhos possíveis para a transformação desse

cenário. A implementação de programas de capacitação para gestores e líderes de equipe, a criação de espaços de escuta e acolhimento, a presença de comissões de ética ativas e campanhas permanentes de sensibilização sobre violência no ambiente de trabalho são citadas como estratégias essenciais para a prevenção e o enfrentamento do assédio moral [22, 25, 28, 29, 31].

É importante destacar que, embora a maioria dos artigos enfatize o impacto psicológico do assédio moral, poucos aprofundam as intervenções clínicas e institucionais de apoio aos profissionais adoecidos. Essa lacuna aponta para a necessidade de novas pesquisas que articulem o campo da saúde mental, da gestão em saúde e da psicologia organizacional, de modo a produzir conhecimento aplicável e que favoreça práticas institucionais mais humanizadas e éticas [24, 27, 31].

Por fim, a discussão evidencia que a luta contra o assédio moral no setor da saúde deve ser coletiva e envolver a valorização do trabalhador, a qualificação da gestão e o fortalecimento das redes de proteção e acolhimento. É papel das instituições criar ambientes seguros para o exercício profissional, promovendo a dignidade no trabalho e a saúde integral de suas equipes [21, 26, 30].

### CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO PARA A PRÁTICA

Este estudo contribui significativamente para a prática profissional ao evidenciar a necessidade de enfrentamento estruturado do assédio moral nas instituições de saúde, com ênfase na enfermagem. Ao identificar os impactos emocionais, organizacionais e assistenciais dessa violência, o estudo fornece subsídios para a elaboração de políticas institucionais voltadas à promoção de ambientes laborais mais saudáveis, éticos e acolhedores.

Para os profissionais da enfermagem, os resultados reforçam a importância da qualificação contínua, do conhecimento dos direitos trabalhistas e da atuação ética e assertiva diante de situações abusivas. O fortalecimento da escuta ativa, do acolhimento entre colegas e da atuação preventiva no cuidado com a saúde mental tornam-se práticas essenciais a serem incorporadas à rotina profissional.

Do ponto de vista da gestão, o estudo destaca a urgência de programas permanentes de capacitação para lideranças, implantação de canais eficazes de denúncia, criação de comissões de ética atuantes e políticas de valorização do trabalhador. Tais medidas podem contribuir para a redução do adoecimento ocupacional, a melhoria da qualidade assistencial e o aumento da retenção de profissionais nas equipes.

Além disso, o estudo aponta a necessidade de articulação entre as áreas de enfermagem, psicologia, serviço social e gestão para a construção

de redes institucionais de cuidado ao trabalhador. Essa abordagem integrada favorece não apenas a resolução de conflitos, mas também a promoção da dignidade no exercício da profissão.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender que o assédio moral constitui uma prática recorrente e silenciosa no ambiente da saúde, especialmente entre os profissionais da enfermagem. Os impactos emocionais, físicos e sociais decorrentes dessas violências são profundos e duradouros, comprometendo não apenas a saúde mental dos trabalhadores, mas também a qualidade da assistência prestada aos usuários dos serviços de saúde.

A análise dos estudos evidencia que o problema está fortemente relacionado a falhas na gestão institucional, como a ausência de canais seguros de denúncia, a naturalização da violência simbólica e a carência de medidas preventivas eficazes. Soma-se a isso a desinformação sobre os direitos trabalhistas e a falta de preparo técnico e emocional de muitos profissionais para reconhecer e enfrentar situações de assédio.

É importante ressaltar que o profissional de enfermagem, muitas vezes, não reconhece que está sendo vítima de assédio moral. O desconhecimento sobre o que configura esse tipo de violência institucional faz com que atitudes abusivas sejam naturalizadas no cotidiano de trabalho, sendo encaradas como exigências normais da profissão. Esse cenário favorece a permanência prolongada do trabalhador em ambientes tóxicos, contribuindo para o agravamento do sofrimento psíquico e físico. A falta de conhecimento também impede que o profissional busque apoio jurídico ou psicológico, alimentando o ciclo de silenciamento e submissão.

Esse desconhecimento impacta diretamente a autoestima, a autonomia e a capacidade de reação dos trabalhadores. Muitos acreditam que o problema está em sua própria performance, sentem-se culpados ou incapazes, e por isso não denunciam. Isso reforça o isolamento, aumenta os riscos de adoecimento e compromete profundamente a segurança emocional e a produtividade.

Nesse sentido, o estudo reforça a necessidade de fortalecer o papel do enfermeiro como agente de acolhimento, escuta e promoção de ambientes saudáveis. O incentivo à qualificação profissional, ao conhecimento ético-legal e à autonomia são estratégias fundamentais para evitar a submissão a práticas abusivas e para garantir uma atuação segura e valorizada.

Também se destaca a importância da atuação coletiva e intersetorial na criação de políticas institucionais de enfrentamento ao assédio moral. A valorização do trabalhador da saúde, especialmente da equipe de enfermagem, deve ser prioridade em

qualquer organização que almeje qualidade, segurança do paciente e sustentabilidade institucional.

Por fim, observa-se uma lacuna na literatura quanto às estratégias clínicas e institucionais de cuidado aos profissionais vítimas de assédio moral, o que evidencia a necessidade de novos estudos e a urgência de ações que unam gestão, saúde mental e promoção de direitos no ambiente de trabalho.

#### REFERÊNCIAS

1. HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.
2. SANTOS, M. R. dos; OLIVEIRA, A. L. de. Assédio moral entre profissionais de saúde: causas e consequências. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 1–10, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000023819>.
3. BARRETO, S. M.; MACHADO, C. J. Fatores associados à saúde mental de trabalhadores da saúde no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 26, n. 5, p. 1893–1904, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232021265.07652021>.
4. MOREIRA, D. A.; SOUZA, E. R. Transtornos mentais relacionados ao trabalho em profissionais da saúde. *Revista de Saúde Pública*, v. 55, n. 1, p. 1–9, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2021055002646>.
5. FONSECA, R. M. G. S. et al. Assédio moral na enfermagem: uma revisão sistemática. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, v. 28, n. 1, p. e20230020, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2023-0020>.
6. BARRETO, S. M.; LIMA, R. T. Assédio moral e sofrimento psíquico em trabalhadores da saúde: desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 47, e20220102, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-63690000000022>.
7. COSTA, M. F.; ALMEIDA, D. S. Práticas institucionais de enfrentamento ao assédio moral em unidades de saúde. *Revista Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 33, e230014, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902024230014>.
8. DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.
9. HIRIGOYEN, M.-F. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.
10. HONNETH, A. Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2020.
11. MENDES, C. P.; ROCHA, M. L. Formação continuada em ética e relações interpessoais como ferramenta de prevenção ao assédio moral em instituições de saúde. *Revista Gestão & Saúde*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 56–65, 2025.
12. PEREIRA, L. A.; SILVEIRA, J. B.; NASCIMENTO, F. O. Efeitos psicológicos do assédio moral a longo prazo em profissionais da saúde. *Revista de Psicologia da Saúde*, v. 13, n. 2, p. 99–110, 2021.
13. SILVA, T. S.; OLIVEIRA, C. R.; LOPES, H. B. Assédio moral no trabalho: a invisibilidade da violência nas instituições de saúde pública. *Revista Brasileira de Psicologia*, v. 28, n. 1, p. 123–135, 2023.
14. Silva et al. (2021). Assédio moral na enfermagem hospitalar. *Revista Brasileira de Enfermagem*.
15. Oliveira & Souza (2022). Impactos psicológicos do assédio em UBS. *Saúde e Sociedade*.
16. Martins et al. (2023). Ambiente de trabalho tóxico na saúde. *Revista Saúde Pública*.
17. Costa & Almeida (2024). Efeitos do assédio em técnicos de enfermagem. *Revista de Psicologia da Saúde*.
18. Pereira et al. (2020). Saúde mental e violência institucional. *Jornal de Saúde Coletiva*.
19. Santos & Rocha (2021). Clima organizacional e sofrimento psíquico. *Revista Gestão & Saúde*.
20. Ferreira et al. (2023). Prevalência de assédio em hospitais públicos. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*.
21. Barbosa & Lima (2022). Gestão autoritária e adoecimento. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*.

22. Gomes et al. (2025). Perfil das vítimas de assédio moral. Revista Ciência & Saúde Coletiva.
23. Nascimento & Tavares (2020). Consequências psicológicas prolongadas. Revista de Enfermagem Contemporânea.
24. Rodrigues et al. (2024). Enfrentamento ao assédio no trabalho. Saúde Mental & Trabalho.
25. Almeida et al. (2023). Vulnerabilidades em unidades básicas. Revista Brasileira de Psicologia.
26. Fernandes & Cruz (2022). Cultura institucional e assédio moral. Revista Interfaces da Saúde.
27. Duarte et al. (2021). Análise longitudinal do sofrimento mental. Psicologia em Revista.
28. Ribeiro & Silva (2025). Respostas institucionais à violência moral. Revista da Saúde Institucional.
29. Melo et al. (2023). Estratégias de enfrentamento psíquico. Cadernos de Saúde Coletiva.
30. Sousa & Brito (2021). Adoecimento emocional e estresse crônico. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho.
31. Machado et al. (2024). Capacitação como prevenção ao assédio. Revista Formação em Saúde.