PREVENÇÃO AO ASSÉDIO E GOVERNANÇA DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS: UMA ABORDAGEM DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO À LUZ DA NOVA NR-1

Professor Orientador:

Prof. Dr. Cássio de Jesus Mota - Economista, Mestre e Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas - MBA em Marketing pela FGV-RJ - Jornalista MTB 23.071/MG

Professora Co-Orientadora:

Prof. Dra. Juliana Teixeira do Carmo - Doutora em Psicologia - Coordenadora do Curso de Psicologia da Universo - BH

Alunos:

Bruno de Pinho Tavares Barroso

Livia Araújo Bertolini

Luiza Couto Nunes

PREVENTION OF WORKPLACE HARASSMENT AND GOVERNANCE OF PSYCHOSOCIAL RISKS: AN ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND MANAGEMENT APPROACH IN LIGHT OF BRAZIL'S NEW NR-1

Resumo

O assédio no trabalho constitui um problema relevante para a saúde das pessoas, a qualidade das relações profissionais e a sustentabilidade das organizações. A literatura contemporânea mostra que o fenômeno não pode ser compreendido apenas pela relação entre agressor e pessoa atingida: desenho do trabalho, práticas de liderança, clima, cultura, justiça organizacional, assimetrias de poder e mecanismos de denúncia também influenciam sua ocorrência, sua permanência e seus efeitos. A digitalização ampliou esse desafio ao permitir que interações hostis ultrapassem o espaço físico da empresa e se estendam por mensagens, videoconferências, plataformas corporativas e sistemas de monitoramento. No Brasil, a nova redação do capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 1, em vigor desde 26 de maio de 2026, incluiu expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Este ensaio teórico-reflexivo analisa a prevenção ao assédio a partir da Psicologia Social, da Psicologia Organizacional e do Trabalho e da gestão, distinguindo bullying, mobbing, incivilidade, supervisão abusiva, assédio sexual e cyberbullying. Argumenta-se que uma política efetiva precisa combinar conceitos claros, liderança responsável, participação dos trabalhadores, canais confiáveis, investigação imparcial e acompanhamento compatível com o porte e a complexidade da organização. A NR-1, nessa perspectiva, pode contribuir para deslocar o debate de uma resposta apenas reativa para uma governança preventiva das relações de trabalho.

Palavras-chave: prevenção ao assédio; riscos psicossociais; NR-1; Psicologia Organizacional e do Trabalho; liderança; saúde mental; governança organizacional.

ABSTRACT

Workplace harassment is a relevant issue for employee health, the quality of professional relationships, and organizational sustainability. Contemporary research shows that the phenomenon cannot be understood solely through the relationship between perpetrator and target: work design, leadership practices, organizational climate and culture, perceptions of justice, power asymmetries, and reporting mechanisms also influence its occurrence, persistence, and consequences. Digitalization has expanded this challenge by allowing hostile interactions to move beyond the physical workplace through messaging applications, videoconferencing, corporate platforms, and monitoring systems. In Brazil, the revised Chapter 1.5 of Regulatory Standard No. 1, effective since May 26, 2026, explicitly incorporated work-related psychosocial risk factors into Occupational Risk Management. This theoretical-reflective essay examines harassment prevention through Social Psychology, Organizational and Work Psychology, and management studies, distinguishing bullying, mobbing, incivility, abusive supervision, sexual harassment, and cyberbullying. It argues that effective prevention requires clear concepts, responsible leadership, worker participation, reliable reporting channels, impartial investigation, and monitoring practices proportionate to organizational size and complexity. From this perspective, NR-1 can help shift organizations from a merely reactive response to a preventive governance approach to workplace relations.

Keywords: harassment prevention; psychosocial risks; NR-1; Organizational and Work Psychology; leadership; mental health; organizational governance.

1 INTRODUÇÃO

As relações de trabalho dependem de cooperação entre pessoas que ocupam funções, posições hierárquicas e responsabilidades distintas. Essa convivência produz divergências, avaliações negativas, pressões por resultado e conflitos legítimos. Nenhum desses elementos, isoladamente, caracteriza assédio. O problema surge quando a interação profissional passa a incorporar comportamentos hostis, humilhantes, intimidatórios ou degradantes que, pela repetição, persistência, assimetria de poder ou gravidade, comprometem a dignidade, a participação e a saúde de quem trabalha. Leymann (1990) foi decisivo ao sistematizar o estudo do mobbing; Einarsen et al. (1994) e Einarsen e Skogstad (1996) ampliaram a análise para o ambiente organizacional; Hirigoyen (2002), Freitas (2001), Freitas et al. (2008) e Barreto e Heloani (2015) contribuíram para consolidar o debate europeu e brasileiro sobre violência psicológica e assédio nas relações de trabalho.

A pesquisa amadureceu à medida que passou a diferenciar fenômenos próximos. Workplace bullying, incivilidade, supervisão abusiva, social undermining, agressão e assédio sexual compartilham aspectos de hostilidade, mas não são equivalentes. A frequência, a intensidade, a duração, a fonte do comportamento, a assimetria de poder e o tipo de dano ajudam a separar esses construtos e evitam que qualquer conflito seja rotulado como assédio (Andersson & Pearson, 1999; Aquino & Thau, 2009; Cortina et al., 2001; Hershcovis, 2011; Tepper, 2000). Essa precisão é especialmente importante para a gestão, porque respostas inadequadas podem produzir dois erros opostos: banalizar situações graves ou transformar cobranças profissionais legítimas em acusações de violência.

A digitalização acrescentou complexidade. E-mails, aplicativos de mensagens, videoconferências e plataformas corporativas aumentaram a velocidade das trocas e permitiram novas formas de trabalho remoto e híbrido. Os mesmos recursos, entretanto, podem ser utilizados para exposição pública, vigilância desproporcional, exclusão ou intimidação. Farley et al. (2015, 2016) mostraram que o cyberbullying possui características próprias no ambiente profissional; Tarafdar et al. (2007) evidenciaram que o uso intensivo de tecnologia pode produzir technostress; Allen et al. (2015) demonstraram que os efeitos do teletrabalho dependem do modo como o trabalho é desenhado, do grau de autonomia e do suporte disponível.

No Brasil, a prevenção ganhou um novo marco com a atualização da NR-1. A Portaria MTE nº 1.419/2024 incluiu expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, e a redação entrou em vigor em 26 de maio de 2026 após a prorrogação estabelecida pela Portaria MTE nº 765/2025 (Brasil, 2024, 2025). O Ministério do Trabalho e Emprego passou a tratar assédio moral como exemplo de fator psicossocial a ser considerado no gerenciamento de riscos, ao lado de outros problemas relacionados à organização do trabalho (MTE, 2025, 2026). A mudança aproxima o tema da Segurança e Saúde no Trabalho e reforça a necessidade de prevenção sistemática.

Esse avanço regulatório ocorre, porém, em meio a debate institucional. Em junho de 2026, o Supremo Tribunal Federal suspendeu temporariamente multas e outras sanções vinculadas a determinados dispositivos sobre riscos psicossociais; a decisão foi confirmada pelo Plenário e posteriormente prorrogada para permitir a continuidade das negociações (Supremo Tribunal Federal [STF], 2026a, 2026b). Em outubro, a Advocacia-Geral da União abriu tomada de subsídios técnicos no âmbito das tratativas de conciliação, com participação social prevista até 2 de dezembro de 2026 (Advocacia-Geral da União [AGU], 2026). A controvérsia sancionadora, entretanto, não elimina a vigência da NR-1 nem a relevância preventiva dos fatores psicossociais.

Diante desse cenário, a questão que orienta este artigo é: como a Psicologia Organizacional e do Trabalho e a nova NR-1 podem contribuir para prevenir e gerenciar o assédio sem confundir conflito, cobrança, incivilidade e violência? O objetivo é analisar o fenômeno como problema simultaneamente interpessoal e organizacional e discutir medidas que sejam tecnicamente consistentes, proporcionais ao porte das empresas e compatíveis com uma gestão que preserve desempenho, responsabilidade e dignidade.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo assume a forma de ensaio teórico-reflexivo, apoiado em revisão narrativa e análise documental. O percurso foi organizado a partir de três conjuntos de fontes. O primeiro reúne trabalhos clássicos e contemporâneos da Psicologia Social, Psicologia Organizacional e do Trabalho, comportamento organizacional e saúde ocupacional. O segundo privilegia pesquisas específicas sobre workplace bullying, mobbing, incivilidade, supervisão abusiva, agressão, assédio sexual, cyberbullying e clima psicossocial de segurança. O terceiro compreende documentos normativos e institucionais brasileiros relacionados à NR-1, à Lei nº 14.457/2022 e ao debate jurídico em curso em 2026.

Na literatura internacional, foram priorizados artigos de revisão, meta-análises, estudos longitudinais e obras de referência. Entre os principais autores utilizados estão Leymann (1990), Einarsen et al. (2020), Salin (2003), Nielsen e Einarsen (2012, 2015), Branch et al. (2013), Aquino e Thau (2009), Bowling e Beehr (2006), Hershcovis (2011), Cortina et al. (2001, 2013), Tepper (2000), Dollard e Bakker (2010), Law et al. (2011), Karasek (1979), Bakker e Demerouti (2007) e Edmondson (1999). Para o contexto brasileiro, foram consideradas as contribuições de Freitas (2001), Freitas et al. (2008), Hirigoyen (2002) e Barreto e Heloani (2015), além do marco legal vigente.

A análise documental concentrou-se na Portaria MTE nº 1.419/2024, na Portaria MTE nº 765/2025, no Guia de Informações sobre Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho e no Manual de Interpretação e Aplicação do capítulo 1.5 da NR-1 (MTE, 2025, 2026). Também foram consideradas as decisões e manifestações institucionais do STF e da AGU em 2026. Por se tratar de ensaio, o texto não apresenta dados primários nem busca estabelecer causalidade empírica própria. Seu propósito é integrar evidências consolidadas e transformá-las em um quadro analítico útil à prevenção, à gestão e à reflexão regulatória.

Um critério adicional orienta a discussão: a prevenção precisa ser tecnicamente proporcional. O princípio de proteção vale para qualquer organização, mas sua implementação não precisa reproduzir a mesma estrutura em uma pequena empresa familiar e em uma corporação com milhares de trabalhadores. A literatura de gestão de riscos e a própria NR-1 permitem que instrumentos, responsabilidades e formas de acompanhamento sejam compatíveis com a realidade organizacional, sem abrir mão de confidencialidade, escuta, imparcialidade e proteção contra retaliação (Brasil, 2024; MTE, 2026).

3 PREVENÇÃO AO ASSÉDIO COMEÇA PELA PRECISÃO CONCEITUAL

3.1 Workplace bullying e mobbing

A definição internacional de workplace bullying costuma combinar exposição repetida a comportamentos negativos, persistência ao longo do tempo e dificuldade crescente para a pessoa atingida defender-se da situação (Einarsen et al., 2020; Nielsen & Einarsen, 2012). Esse enquadramento é importante porque diferencia processos continuados de hostilidade de episódios isolados de tensão ou grosseria. Leymann (1990) enfatizou frequência e duração ao descrever o mobbing; Einarsen e Skogstad (1996) acrescentaram a relevância da assimetria de poder e da vulnerabilidade progressiva da pessoa alvo.

As condutas podem ser pessoais ou relacionadas ao próprio trabalho. Humilhações, insultos e ridicularização são manifestações diretas, mas o processo também pode ocorrer por retenção deliberada de informações, exclusão de reuniões, atribuição de tarefas inexequíveis, retirada injustificada de responsabilidades ou sabotagem da reputação profissional (Einarsen et al., 2020; Salin, 2003). O ponto decisivo não está em um comportamento isolado, mas na configuração que se estabelece ao longo do tempo.

A posição hierárquica não define sozinha quem pode assediar. Bullying pode ocorrer de forma descendente, horizontal ou ascendente. Branch et al. (2013) mostram que colegas, grupos e subordinados também podem produzir hostilidade persistente; Branch (2023)

chama atenção para casos em que gestores são alvo de bullying por equipes ou redes informais. Políticas internas precisam, portanto, proteger pessoas e não cargos.

3.2 Incivilidade, supervisão abusiva e social undermining

Incivilidade ocupa um nível distinto. Andersson e Pearson (1999) a descrevem como comportamento de baixa intensidade que viola normas de respeito e cuja intenção de prejudicar pode ser ambígua. Cortina et al. (2001) identificaram exemplos como interrupções desrespeitosas, condescendência e tratamento depreciativo. A revisão de Magley et al. (2026) confirma que, embora menos intensa que outras formas de agressão, a incivilidade permanece um estressor relevante para bem-estar e efetividade organizacional.

A diferença conceitual não torna a incivilidade irrelevante. Quando comportamentos desrespeitosos se tornam repetidos e reciprocamente reforçados, podem alimentar espirais de deterioração relacional (Andersson & Pearson, 1999). Cortina et al. (2013) mostraram ainda que a incivilidade pode atingir grupos de forma seletiva, funcionando como expressão contemporânea e mais ambígua de discriminação.

Supervisão abusiva, por sua vez, está necessariamente ligada à relação entre líder e subordinado. Tepper (2000) definiu o fenômeno a partir da percepção de manifestações hostis verbais e não verbais de supervisores, excluindo contato físico. Estudos posteriores relacionaram a supervisão abusiva à redução de satisfação, conflito trabalho-família, sofrimento psicológico e comportamentos desviantes (Tepper et al., 2001, 2008). Essa literatura é especialmente útil para a prevenção porque permite localizar padrões de risco no modo como a autoridade é exercida.

Duffy et al. (2002) desenvolveram o conceito de social undermining para descrever condutas que dificultam relações positivas, sucesso profissional ou reputação. Reter informações, minimizar contribuições ou disseminar rumores pode prejudicar o trabalhador sem assumir a forma explícita de uma agressão verbal. Aquino e Thau (2009) utilizam o conceito mais amplo de vitimização para reunir diferentes formas de maus-tratos. Hershcovis e Barling (2010) mostram que a fonte da agressão e o tipo de experiência influenciam atribuições e resultados, enquanto Hershcovis (2011) alerta para o excesso de construtos sobrepostos. Para a prática gerencial, essa advertência é valiosa: antes de aplicar um rótulo, é mais seguro compreender o comportamento, sua frequência, sua fonte, a relação de poder e seus efeitos.

3.3 Assédio sexual e violência no mundo do trabalho

O assédio sexual possui especificidade própria. Fitzgerald et al. (1997) mostraram que clima organizacional e contexto de gênero influenciam sua ocorrência e seus efeitos, que alcançam saúde, satisfação e permanência no trabalho. No Brasil, a Lei nº 14.457/2022 ampliou o componente preventivo ao determinar, para organizações obrigadas a constituir CIPA, regras internas de conduta, procedimentos de recebimento e apuração de denúncias e ações periódicas de capacitação.

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho também amplia o enquadramento ao tratar violência e assédio no mundo do trabalho como uma gama de comportamentos e práticas inaceitáveis, inclusive quando ocorrem por comunicações

relacionadas ao trabalho e por tecnologias de informação. A Convenção admite que o fenômeno possa decorrer de ocorrência única ou repetida, enquanto conceitos clássicos de assédio moral enfatizam repetição e sistematicidade. Essa diferença reforça a necessidade de utilizar termos com precisão e de não limitar a prevenção apenas ao que já se consolidou como bullying persistente (International Labour Organization [ILO], 2019, 2024).

4 POR QUE O ASSÉDIO EMERGE E PERSISTE NAS ORGANIZAÇÕES?

4.1 Organização do trabalho, demandas e recursos

Um dos avanços da pesquisa foi superar explicações centradas apenas em traços individuais. Einarsen et al. (1994) encontraram associações entre bullying e qualidade do ambiente de trabalho. Salin (2003) organizou antecedentes em estruturas facilitadoras, motivadoras e precipitantes: desequilíbrios de poder podem facilitar comportamentos abusivos; incentivos e recompensas podem torná-los instrumentalmente atraentes; reorganizações ou mudanças de liderança podem funcionar como gatilhos.

Estudos posteriores reforçaram essa leitura sem transformar o contexto em causa automática. Hauge et al. (2010) demonstraram que bullying atua como estressor social relevante mesmo quando outros fatores são controlados. Notelaers et al. (2019) relacionaram desequilíbrio entre esforço e recompensa à exposição ao bullying. Vranjes et al. (2022) mostraram que práticas de alto envolvimento interferem na relação entre demandas, recursos e exposição a bullying. Esses achados sugerem que a prevenção precisa observar como o trabalho é efetivamente organizado.

Os modelos de Karasek (1979), Karasek e Theorell (1990), Siegrist (1996) e Bakker e Demerouti (2007) ajudam a interpretar esse contexto. Altas demandas não produzem os mesmos efeitos quando acompanhadas de autonomia, recursos, apoio e reconhecimento. Quando a pressão se combina com ambiguidade, baixa margem de decisão, escassez de recursos e competição interna, aumenta o potencial de conflito e desgaste. A literatura não autoriza concluir que essas condições determinem assédio, mas elas oferecem sinais para investigação e prevenção.

4.2 Liderança, voz e segurança psicológica

A liderança ocupa posição central porque traduz políticas e metas em experiência cotidiana. Tepper (2000) demonstra que supervisão abusiva produz consequências que extrapolam a relação direta entre gestor e subordinado. Em sentido complementar, Edmondson (1999) mostra que a segurança psicológica favorece a comunicação de dúvidas, erros e discordâncias. Onde questionar a autoridade produz humilhação ou ameaça, o silêncio pode proteger a pessoa no curto prazo e prejudicar a organização no longo prazo.

Essa ideia ganha importância para a NR-1. A participação dos trabalhadores não deve ser entendida como formalidade. Pessoas que executam a atividade conhecem atalhos, falhas, sobrecargas e situações de tensão que dificilmente aparecem em descrições de cargo. Canais de escuta, reuniões de análise do trabalho, entrevistas e mecanismos de participação podem revelar riscos antes que se transformem em denúncias ou afastamentos (MTE, 2026).

Dollard e Bakker (2010) chamaram de Psychosocial Safety Climate o conjunto de percepções sobre o grau em que a organização prioriza políticas e práticas de proteção à saúde psicológica. Law et al. (2011) mostraram que esse clima pode funcionar como indicador antecedente de bullying, recursos e saúde psicológica. Dollard e McTernan (2011) aprofundaram o conceito em perspectiva multinível. O valor gerencial desse campo está em mostrar que trabalhadores observam não apenas o que a organização declara, mas como ela age quando surgem problemas reais.

4.3 Cultura, clima e justiça organizacional

Schein (2010) explica que a cultura se consolida por aprendizados compartilhados e pressupostos construídos ao longo do tempo. Schneider et al. (2013) diferenciam cultura de clima, entendido como percepção compartilhada das políticas e prioridades organizacionais. A distinção ajuda a compreender por que uma empresa pode possuir um código de respeito bem redigido e, simultaneamente, tolerar condutas agressivas de profissionais considerados essenciais para o resultado.

A prevenção depende da coerência entre regra e prática. Se o desempenho é premiado independentemente da forma como foi alcançado, a mensagem transmitida pela organização pode contradizer sua política formal. Se denúncias são desencorajadas ou tratadas como deslealdade, o canal existe no organograma, mas não produz segurança real.

A justiça organizacional completa essa análise. Colquitt et al. (2001) demonstraram que justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional apresentam relações próprias com atitudes e comportamentos. Shallcross et al. (2013) mostraram que experiências de mobbing podem ser agravadas quando os procedimentos institucionais falham. Para a prevenção, isso significa que a apuração precisa ser tecnicamente correta e percebida como imparcial, respeitosa e previsível.

5 ASSÉDIO DIGITAL E TRABALHO CONECTADO

As tecnologias de comunicação alteraram o alcance e a permanência das relações profissionais. Farley et al. (2016) desenvolveram uma medida específica de workplace cyberbullying, reconhecendo que plataformas digitais permitem formas particulares de hostilidade. Em estudo com médicos em formação, Farley et al. (2015) identificaram efeitos relevantes da exposição ao cyberbullying sobre a experiência profissional.

A hostilidade digital pode ocorrer por exposição de erros em grupos, mensagens depreciativas, exclusão deliberada de canais necessários ao trabalho ou uso de plataformas para desacreditar alguém. O monitoramento também merece atenção. Sistemas de produtividade podem ser legítimos quando possuem finalidade clara e critérios transparentes, mas o acompanhamento se torna problemático quando assume caráter humilhante, invasivo ou desproporcional.

O trabalho remoto exige análise contextual. Allen et al. (2015) demonstram que teletrabalho não produz resultados uniformes; autonomia, intensidade e suporte influenciam a experiência. Tarafdar et al. (2007) mostram que o technostress pode surgir de sobrecarga, invasão, complexidade e insegurança. Sonnentag e Fritz (2007) reforçam a importância da recuperação fora do expediente. Assim, uma mensagem enviada à noite

não caracteriza, sozinha, assédio; o que precisa ser examinado é a cultura de disponibilidade, a frequência, a urgência real e as consequências para quem não responde.

Problemas técnicos no home office ilustram a importância de separar desempenho de infraestrutura. Falhas de conexão, indisponibilidade de sistemas e defeitos de equipamentos devem ser avaliados como ocorrências operacionais antes de serem interpretados como falta de compromisso. Um gestor pode cobrar comunicação e solução do problema sem expor o trabalhador. A boa gestão digital estabelece procedimentos, define expectativas de resposta e preserva proporcionalidade.

6 CONSEQUÊNCIAS PARA PESSOAS, EQUIPES E ORGANIZAÇÕES

As consequências do workplace bullying estão entre os aspectos mais consistentes da literatura. Nielsen e Einarsen (2012), em meta-análise, encontraram associações com problemas de saúde mental e física, sintomas pós-traumáticos, burnout, intenção de saída e redução de satisfação e comprometimento. Nielsen e Einarsen (2015) reforçaram, em estudo longitudinal de cinco anos, a relação prospectiva entre exposição ao bullying e problemas de saúde mental. Hauge et al. (2010) também encontraram efeitos relevantes mesmo após o controle de outros estressores.

Bowling e Beehr (2006), ao analisar workplace harassment de forma mais ampla, observaram relações negativas com bem-estar e resultados organizacionais. Aquino e Thau (2009) reuniram evidências sobre vitimização e suas consequências para saúde, atitudes e comportamento. Hershcovis et al. (2007) demonstraram que a agressão no trabalho possui antecedentes diversos e efeitos que não podem ser explicados apenas por características individuais.

O impacto alcança também quem presencia maus-tratos. Sprigg et al. (2019) mostraram que testemunhar bullying pode afetar depressão e ansiedade relacionadas ao trabalho. Lyubykh et al. (2025), em meta-análise, demonstraram que observadores de maus-tratos apresentam reações morais e efeitos próprios sobre atitudes e comportamento. O assédio, portanto, não comunica apenas algo à pessoa atingida; ele informa a toda a equipe quais comportamentos parecem ser tolerados e quais riscos existem em contestá-los.

Essa dimensão coletiva ajuda a compreender por que intervenções sobre civilidade podem produzir resultados. Leiter et al. (2011, 2012) encontraram efeitos positivos de intervenções orientadas à civilidade sobre relações, satisfação, confiança e sofrimento. O achado é importante porque mostra que a qualidade relacional não precisa ser tratada como traço fixo da cultura; ela pode ser trabalhada por meio de práticas consistentes.

7 A NOVA NR-1, O ASSÉDIO E A GOVERNANÇA DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

A nova redação do capítulo 1.5 da NR-1 desloca o assédio para uma lógica preventiva mais ampla. O GRO passou a incluir expressamente os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho, e os documentos orientativos do MTE citam o assédio moral entre os exemplos relevantes (Brasil, 2024; MTE, 2025, 2026). A mudança aproxima Psicologia Organizacional, Segurança e Saúde no Trabalho, recursos humanos e gestão operacional.

A norma não transforma cada denúncia em risco automaticamente comprovado. O gerenciamento exige identificação do perigo, análise da exposição, avaliação do risco, definição de medidas de prevenção e acompanhamento de sua eficácia. A qualidade do diagnóstico, portanto, é mais importante que a quantidade de instrumentos aplicados.

Um questionário isolado não esgota a análise. Absenteísmo, rotatividade e denúncias também não demonstram causalidade sozinhos. A avaliação ganha consistência quando triangula informações sobre o trabalho real, jornada, recursos, liderança, incidentes, registros de afastamento e percepção das equipes. A participação dos trabalhadores tem valor metodológico porque permite observar aspectos que não aparecem em indicadores formais (MTE, 2026).

A proporcionalidade ao porte e à estrutura organizacional merece atenção desde o desenho do GRO. Ainda que pequenas empresas não disponham de comitês permanentes, áreas especializadas ou canais terceirizados complexos, elas precisam assegurar um meio seguro de registro, separar a apuração de quem é alvo do relato, documentar encaminhamentos e coibir retaliações, preservando o mesmo núcleo de proteção exigido em estruturas maiores.

O contexto jurídico de 2026 precisa ser descrito sem simplificação. O STF suspendeu temporariamente a aplicação de multas e outras sanções ligadas a determinados dispositivos da NR-1 sobre riscos psicossociais e prorrogou a medida em setembro, enquanto prosseguem as tratativas de conciliação (STF, 2026a, 2026b). A AGU abriu tomada de subsídios para reunir contribuições técnicas e ampliar a objetividade da aplicação normativa (AGU, 2026). A suspensão das sanções não revogou a NR-1 nem eliminou a obrigação geral de prevenção prevista no sistema de Segurança e Saúde no Trabalho.

8 MARCO JURÍDICO E RESPONSABILIDADE ORGANIZACIONAL

A prevenção ao assédio não se apoia apenas na NR-1. A Constituição Federal protege dignidade, honra, imagem, intimidade e igualdade. A CLT prevê reparação por danos extrapatrimoniais e disciplina o teletrabalho. O Código Civil estabelece responsabilidade por ato ilícito e abuso de direito. A Lei nº 14.457/2022 acrescentou medidas preventivas relevantes ao exigir, em empresas com CIPA, regras de conduta, procedimentos de recebimento e acompanhamento de denúncias, apuração, sanções quando cabíveis e ações periódicas de capacitação.

A Convenção nº 190 da OIT oferece outro referencial importante ao reconhecer o direito a um mundo do trabalho livre de violência e assédio e ao incluir comunicações realizadas por tecnologias de informação dentro de seu escopo. O relatório da ILO (2024) sobre violência e assédio reforça a utilidade de integrar medidas de prevenção aos sistemas de Segurança e Saúde no Trabalho. O princípio converge com a direção assumida pela NR-1: a prevenção é mais efetiva quando faz parte da governança cotidiana e não apenas de respostas disciplinares posteriores.

A legislação, entretanto, não substitui a gestão. Fitzgerald et al. (1997) demonstraram que clima organizacional influencia assédio sexual; Dollard e Bakker (2010) mostraram que políticas e práticas moldam a percepção de segurança psicossocial; Schein (2010) ajuda a compreender por que valores formais precisam ser respaldados por decisões reais.

Compliance efetivo surge quando norma, liderança e cultura deixam de enviar mensagens contraditórias.

9 UM MODELO DE PREVENÇÃO PROPORCIONAL E BASEADO EM EVIDÊNCIAS

A primeira camada da prevenção é conceitual. Políticas internas precisam distinguir assédio moral, assédio sexual, bullying, incivilidade, supervisão abusiva, conflito, feedback e cobrança legítima. Essa clareza evita banalização e favorece respostas proporcionais (Branch et al., 2013; Einarsen et al., 2020; Hershcovis, 2011). O documento deve descrever comportamentos esperados e inaceitáveis sem transformar toda divergência em violação.

A segunda camada é a liderança. Gestores precisam ser avaliados não apenas pelo resultado alcançado, mas pela forma como conduzem pessoas. Tepper (2000) mostra os custos da supervisão abusiva; Edmondson (1999) evidencia o valor de ambientes nos quais trabalhadores podem falar. Uma organização que premia resultados obtidos por humilhação enfraquece sua própria política preventiva.

A terceira camada é a escuta. Canais de denúncia são importantes, mas não substituem espaços cotidianos de participação. Reuniões de equipe, entrevistas, pesquisas de clima e análises de incidentes podem revelar sinais precoces. A NR-1 reforça a participação dos trabalhadores no gerenciamento de riscos, e essa participação precisa ocorrer sem transformar a pessoa que relata um problema em suspeita ou adversária (Brasil, 2024; MTE, 2026).

A quarta camada envolve apuração. A investigação precisa ser imparcial, documentada e protegida de conflitos de interesse. Colquitt et al. (2001) mostram que justiça procedimental e interpessoal influenciam confiança; Shallcross et al. (2013) demonstram que falhas institucionais podem agravar experiências de mobbing. A organização deve ouvir envolvidos, examinar evidências, considerar contexto e evitar tanto a presunção automática de culpa quanto a desqualificação prévia da denúncia.

A quinta camada é a resposta proporcional. Conflitos podem ser mediados quando existe relativa simetria e disposição para diálogo. Incivilidade recorrente pode exigir intervenção de equipe. Supervisão abusiva pode demandar desenvolvimento, correção ou responsabilização. Casos de assédio podem exigir medidas protetivas e disciplinares. A mediação não deve ser aplicada automaticamente quando há forte assimetria de poder ou risco de retaliação.

A sexta camada é o acompanhamento. A conclusão de uma investigação não encerra necessariamente o risco. Indicadores como rotatividade, afastamentos, denúncias e resultados de clima podem revelar padrões, desde que não sejam tratados como provas isoladas. Em organizações maiores, análises por área e liderança ajudam a identificar concentração de problemas. Em empresas pequenas, a observação direta e a qualidade da escuta podem ser ainda mais relevantes.

A sétima camada é a aprendizagem organizacional. Leiter et al. (2011, 2012) mostraram que intervenções sobre civilidade podem alterar relações. Dollard e Bakker (2010) e Law et al. (2011) indicam que a alta administração influencia o clima psicossocial. A

prevenção amadurece quando a empresa aprende com cada ocorrência, revisa processos e corrige incentivos que favorecem comportamentos inadequados.

10 O PAPEL DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho contribui para a prevenção muito além do acolhimento individual. O psicólogo pode participar de diagnóstico, construção de políticas, formação de lideranças, desenvolvimento de instrumentos, análise de clima, desenho de intervenções e avaliação de programas. Essa atuação ganha qualidade quando se apoia em modelos que conectam pessoa e contexto.

Karasek (1979), Siegrist (1996) e Bakker e Demerouti (2007) oferecem referenciais para analisar demandas, autonomia e recursos. Edmondson (1999) permite observar segurança psicológica. Schneider et al. (2013) sustentam análise de clima. Colquitt et al. (2001) contribuem para justiça organizacional. Schein (2010) oferece recursos para compreender cultura. Einarsen et al. (2020), Nielsen e Einarsen (2012) e Salin (2003) fornecem o núcleo específico para bullying e assédio.

O profissional também precisa preservar limites éticos. Escuta clínica, avaliação de risco psicossocial e investigação disciplinar possuem objetivos diferentes. Acolher uma pessoa não significa confirmar juridicamente sua interpretação dos fatos; investigar uma denúncia não equivale a realizar psicoterapia. O MTE (2026) também separa avaliação das condições de trabalho de diagnóstico clínico individual no contexto da NR-1.

Outro papel importante é ajudar a organização a criar linguagem compartilhada. Quando trabalhadores e gestores compreendem a diferença entre feedback, conflito, incivilidade e assédio, a prevenção ganha precisão. A educação organizacional reduz tanto a normalização da violência quanto o uso indiscriminado de conceitos que deveriam ser tratados com rigor.

11 NARRATIVAS AUDIOVISUAIS COMO RECURSO DE REFLEXÃO

Obras audiovisuais podem ser utilizadas como recursos didáticos, desde que não substituam evidência científica. O filme O Escândalo (Bombshell, 2019) permite discutir poder hierárquico, assédio sexual, silêncio e dificuldade de denúncia. Sua leitura pode ser aproximada do modelo de Fitzgerald et al. (1997), da literatura sobre segurança psicológica e dos estudos sobre clima organizacional.

A utilidade do filme está em tornar visíveis dilemas recorrentes: como denunciar quando a pessoa denunciada possui influência? O que acontece quando a reputação do agressor parece mais importante que o relato? Como colegas respondem quando percebem comportamentos inadequados? Essas perguntas podem ser utilizadas em atividades de formação, mas suas respostas devem ser construídas a partir de evidências e não da narrativa cinematográfica.

Para o ambiente digital, produções sobre redes sociais ajudam a discutir permanência, amplificação e circulação de comportamentos online. A análise científica do cyberbullying profissional, contudo, deve permanecer apoiada em trabalhos específicos como Farley et al. (2015, 2016), na literatura de technostress e nos estudos sobre trabalho remoto.

12 DISCUSSÃO

O eixo central deste ensaio está em deslocar a prevenção ao assédio de uma resposta meramente punitiva ou pontual para a governança cotidiana do trabalho. Embora condutas abusivas envolvam responsabilidade individual, o contexto organizacional molda a incidência, o silenciamento, a confiança nos canais de relato e a recorrência dos episódios — como evidenciam as análises sobre estruturas e incentivos (Salin, 2003), clima de segurança psicossocial (Dollard & Bakker, 2010), supervisão abusiva (Tepper, 2000), justiça organizacional (Colquitt et al., 2001) e voz nas equipes (Edmondson, 1999).

Essa perspectiva evita reduzir prevenção a campanhas anuais. Treinamento tem valor, mas perde credibilidade quando a empresa mantém líderes reconhecidamente abusivos. Canais de denúncia são necessários, mas se tornam inócuos quando há retaliação. Uma política de tolerância zero também pode produzir injustiça se eliminar devido processo e investigação imparcial. A prevenção precisa combinar proteção e evidência.

A atualização da NR-1 reforça essa perspectiva ao incorporar os fatores psicossociais ao GRO, incentivando o diagnóstico antecipado da atividade real antes que tensões se convertam em adoecimento ou litígio. A adequação dos instrumentos ao porte da empresa — de rotinas mais enxutas em negócios de menor porte a estruturas mais formais em grandes organizações — deve preservar a imparcialidade, a proteção contra retaliação e a escuta efetiva, pois proporcionalidade não significa fragilizar garantias.

A digitalização torna esse equilíbrio ainda mais necessário. Monitoramento de produtividade pode ser legítimo, mas deve possuir finalidade, transparência e proporcionalidade. Mensagens fora do horário podem decorrer da natureza de algumas funções, mas precisam ser analisadas dentro das regras de jornada, frequência e expectativa de resposta. O mesmo vale para falhas técnicas: antes de atribuir intenção ou negligência, é preciso separar problema operacional de comportamento profissional.

O tema também exige cuidado com a linguagem de saúde mental. Assédio pode produzir sofrimento relevante, mas não cabe à organização transformar todo conflito em diagnóstico. Nielsen e Einarsen (2012, 2015) demonstram associações importantes entre bullying e problemas de saúde; esses achados reforçam prevenção, não autorizam diagnósticos automáticos. O rigor conceitual protege tanto quem sofre violência quanto a credibilidade das políticas internas.

A gestão de desempenho não é incompatível com a prevenção. Metas, cobrança e avaliação fazem parte das organizações. O limite está na forma como autoridade e pressão são exercidas. Uma organização madura consegue corrigir erro, exigir resultado e responsabilizar comportamento sem recorrer a humilhação, intimidação ou perseguição. Esse equilíbrio aproxima Psicologia Organizacional e gestão estratégica: prevenir assédio também significa melhorar a qualidade da liderança, da comunicação e da tomada de decisão.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Prevenir assédio no trabalho exige mais do que proibir condutas em códigos internos. A literatura analisada mostra que bullying, incivilidade, supervisão abusiva, assédio sexual

e cyberbullying possuem características próprias e precisam ser diferenciados para que a resposta organizacional seja tecnicamente adequada. A precisão conceitual reduz banalização e melhora a proteção (Einarsen et al., 2020; Hershcovis, 2011).

As evidências também mostram que o problema não se limita à relação entre duas pessoas. Desenho do trabalho, liderança, clima, justiça, recursos e sistemas de recompensa influenciam a forma como comportamentos hostis aparecem, são tolerados ou são interrompidos. Por isso, prevenção eficiente combina responsabilidade individual com análise organizacional (Salin, 2003; Dollard & Bakker, 2010).

A nova NR-1 oferece uma oportunidade para incorporar essa lógica ao gerenciamento formal de riscos. Sua contribuição mais relevante está em estimular identificação antecipada, participação dos trabalhadores e acompanhamento das medidas de prevenção (Brasil, 2024; MTE, 2026). A atual discussão no STF sobre sanções não elimina esse valor preventivo e tampouco dispensa as empresas de observar o conjunto de deveres jurídicos relacionados à saúde, dignidade e segurança (STF, 2026b).

A implementação precisa respeitar a realidade das organizações. Empresas pequenas, médias e grandes podem utilizar estruturas diferentes, mas os princípios essenciais permanecem: regras compreensíveis, espaço para fala, proteção contra retaliação, apuração imparcial e resposta proporcional. A qualidade do sistema não depende apenas de sua sofisticação, mas da confiança que ele produz (Colquitt et al., 2001; Edmondson, 1999).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho contribui ao conectar saúde, comportamento e contexto sem transformar toda dificuldade em patologia. Seu papel é ajudar a organização a compreender como o trabalho acontece, identificar riscos e construir intervenções que preservem relações profissionais respeitosas e desempenho sustentável (Schneider et al., 2013; Nielsen & Einarsen, 2012).

Nesse sentido, prevenir assédio não significa reduzir cobrança ou eliminar conflitos. Significa profissionalizar a forma como as organizações lidam com autoridade, divergência, desempenho e responsabilidade. Quando a prevenção se torna parte da governança, respeito deixa de ser apenas um valor declarado e passa a orientar a maneira como o trabalho é efetivamente conduzido.

REFERÊNCIAS

Advocacia-Geral da União [AGU]. (2026). Câmara de Segurança Jurídica da AGU fará tomada de subsídios sobre a NR-1. AGU.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40-68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. Academy of Management Review, 24(3), 452-471. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131

Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. Annual Review of Psychology, 60, 717-741. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Barreto, M., & Heloani, R. (2015). Violência, saúde e trabalho: A intolerância e o assédio moral nas relações laborais. Serviço Social & Sociedade, 123, 544-561. https://doi.org/10.1590/0101-6628.036

Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 91(5), 998-1012. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998

Branch, S. (2023). Workplaces must respond better to the bullied boss. Nature Human Behaviour, 7, 1607-1608. https://doi.org/10.1038/s41562-023-01702-w

Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. International Journal of Management Reviews, 15(3), 280-299. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Brasil. (2002). Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil.

Brasil. (2022). Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022.

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. (2024). Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024.

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. (2025). Portaria MTE nº 765, de 15 de maio de 2025.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. Journal of Management, 39(6), 1579-1605. https://doi.org/10.1177/0149206311418835

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. Journal of Occupational Health Psychology, 6(1), 64-80.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee

engagement. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(3), 579-599. https://doi.org/10.1348/096317909X470690

Dollard, M. F., & McTernan, W. (2011). Psychosocial safety climate: A multilevel theory of work stress in the health and community service sector. Epidemiology and Psychiatric Sciences, 20(4), 287-293. https://doi.org/10.1017/S2045796011000588

Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. Academy of Management Journal, 45(2), 331-351. https://doi.org/10.5465/3069350

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice (3rd ed.). CRC Press.

Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. European Work and Organizational Psychologist, 4(4), 381-401. https://doi.org/10.1080/13594329408410497

Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 185-201. https://doi.org/10.1080/13594329608414854

Farley, S., Coyne, I., Axtell, C., & Sprigg, C. (2016). Design, development and validation of a workplace cyberbullying measure, the WCM. Work & Stress, 30(4), 293-317. https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1255998

Farley, S., Coyne, I., Sprigg, C., Axtell, C., & Subramanian, G. (2015). Exploring the impact of workplace cyberbullying on trainee doctors. Medical Education, 49(4), 436-443. https://doi.org/10.1111/medu.12666

Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J., & Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. Journal of Applied Psychology, 82(4), 578-589. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.578

Freitas, M. E. (2001). Assédio moral e assédio sexual: Faces do poder perverso nas organizações. Revista de Administração de Empresas, 41(2), 8-19. https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002

Freitas, M. E., Heloani, R., & Barreto, M. (2008). Assédio moral no trabalho. Cengage Learning.

Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. Scandinavian Journal of Psychology, 51(5), 426-433. https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2010.00813.x

Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying...oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. Journal of Organizational Behavior, 32(3), 499-519. https://doi.org/10.1002/job.689

Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment. Journal of Applied Psychology, 95(5), 874-888. https://doi.org/10.1037/a0020070

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92(1), 228-238. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228

Hirigoyen, M.-F. (2002). Mal-estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral. Bertrand Brasil.

International Labour Organization. (2019). Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190). ILO.

International Labour Organization. (2024). Preventing and addressing violence and harassment in the world of work through occupational safety and health measures. ILO.

Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285-308. https://doi.org/10.2307/2392498

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.

Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. Accident Analysis & Prevention, 43(5), 1782-1793. https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010

Leiter, M. P., Day, A., Oore, D. G., & Laschinger, H. K. S. (2012). Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. Journal of Occupational Health Psychology, 17(4), 425-434. https://doi.org/10.1037/a0029540

Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. Journal of Applied Psychology, 96(6), 1258-1274. https://doi.org/10.1037/a0024442

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, 5(2), 119-126. https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119

Lyubykh, Z., Zhong, R., Vuong, T. T., Robinson, S. L., & Hershcovis, M. S. (2025). Understanding the impact of witnessed workplace mistreatment: A meta-analysis of observer deontic reactions and employee outcomes. Journal of Applied Psychology, 110(3), 381-403. https://doi.org/10.1037/apl0001239

Magley, V. J., Kabat-Farr, D., Malcore, M. A., & Walsh, B. M. (2026). Workplace incivility. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 13, 337-361. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-072249

Ministério do Trabalho e Emprego. (2025). Guia de informações sobre os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. MTE.

Ministério do Trabalho e Emprego. (2026). Manual de interpretação e aplicação do capítulo 1.5 da NR-1: Gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO). MTE.

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. Work & Stress, 26(4), 309-332. https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: A five-year prospective and representative study. International Archives of Occupational and Environmental Health, 88(2), 131-142. https://doi.org/10.1007/s00420-014-0944-7

Notelaers, G., Törnroos, M., & Salin, D. (2019). Effort-reward imbalance: A risk factor for exposure to workplace bullying. Frontiers in Psychology, 10, 386. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00386

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. Human Relations, 56(10), 1213-1232. https://doi.org/10.1177/00187267035610003

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology, 64, 361-388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Shallcross, L., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Severe workplace conflict: The experience of mobbing. Negotiation and Conflict Management Research, 6(3), 191-213.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27-41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. Journal of Occupational Health Psychology, 12(3), 204-221. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204

Sprigg, C. A., Niven, K., Dawson, J., Farley, S., & Armitage, C. J. (2019). Witnessing workplace bullying and employee well-being: A two-wave field study. Journal of Occupational Health Psychology, 24(2), 286-296. https://doi.org/10.1037/ocp0000137

Supremo Tribunal Federal [STF]. (2026a). STF suspende sanções da NR-1 e abre conciliação sobre regras de riscos psicossociais no trabalho. STF.

Supremo Tribunal Federal [STF]. (2026b). Relator prorroga suspensão de sanções sobre riscos psicossociais no trabalho. STF.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. Journal of Management Information Systems, 24(1), 301-328. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. Academy of Management Journal, 43(2), 178-190. https://doi.org/10.2307/1556375

Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. Journal of Applied Psychology, 86(5), 974-983. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974

Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. Journal of Applied Psychology, 93(4), 721-732. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.721

Vranjes, I., Notelaers, G., & Salin, D. (2022). Putting workplace bullying in context: The role of high-involvement work practices in the relationship between job demands, job resources, and bullying exposure. Journal of Occupational Health Psychology, 27(1), 136-151. https://doi.org/10.1037/ocp0000315