

ASSÉDIO MORAL NOS AMBIENTES LABORAIS E A JURISPRUDÊNCIA DO SUDESTE BRASILEIRO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

**MORAL HARASSMENT IN WORK ENVIRONMENTS AND THE
JURISPRUDENCE OF THE BRAZILIAN SOUTHEAST: A LITERATURE REVIEW**

Ciências Sociais Aplicadas • 02/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/788213330](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/788213330)

Maria Clara Delazare Ceschim¹

Henrique Nelson Ferreira²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o que a comunidade científica nacional tem explorado acerca do assédio moral nas relações trabalhistas. O aumento dos casos de assédio organizacional em escala global evidencia uma emergente cultura de superexploração e submissão dos trabalhadores à estrutura hierárquica que organiza os ambientes laborais. Essa realidade tem levado à elaboração de medidas normativas destinadas ao enfrentamento do assédio organizacional. Desta forma, foi realizada uma revisão da literatura publicada nas bases de dados Periódicos Capes, Scielo e Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) através dos descritores assédio moral nas relações de trabalho” AND “assédio organizacional”, bem como buscas nos sites dos Tribunais Regionais do Trabalho dos estados que compõem a região do sudeste brasileiro. As discussões sugerem que o assédio organizacional ainda é uma terminologia recente e, não raras vezes, confundida e reduzida ao assédio moral. Os efeitos das práticas discriminatórias recaem sobre as vítimas nas esferas física e mental. No que tange à jurisprudência da região do sudeste brasileiro, observa-se recentes avanços no combate às violências de assédio organizacional. Também foram notadas significativas similaridades, tanto na compreensão dos Tribunais acerca da temática, quanto na hermenêutica dos julgados jurisprudenciais. No entanto, ressalta-se a incipiência do Sistema Jurídico Nacional no trato com a temática.

Palavras-chave: Assédio Moral Organizacional; Jurisprudência Regional; Assédio Moral.

ABSTRACT

This study aims to analyze what the national scientific community has explored regarding workplace harassment within labor relations. The rise in cases of organizational harassment on a global scale

highlights an emerging culture of worker over-exploitation and submission to the hierarchical structures organizing work environments. This reality has led to the development of regulatory measures aimed at addressing organizational harassment. Accordingly, a literature review was conducted using the Periódicos Capes, SciELO, and Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) databases—employing the search terms "workplace harassment" AND "organizational harassment"—alongside searches on the websites of Regional Labor Courts in the states comprising Brazil's Southeast region. Discussions suggest that "organizational harassment" is still a relatively new term, frequently conflated with or reduced to general workplace harassment. Discriminatory practices take a physical and mental toll on victims. Regarding case law in the Southeast region, recent progress is evident in combating organizational harassment. Significant similarities were also observed, both in the courts' understanding of the subject and in the legal interpretation of rulings; however, the National Legal System's approach to this issue remains in its early stages.

Keywords: Organizational Harassment; Regional Case Law; Workplace Harassment.

1. INTRODUÇÃO

As emergentes dinâmicas sociais que imperam no mundo contemporâneo são, em sua maioria, reflexo de uma história marcada pela corrida incessante por capital e, sobretudo, por poder. A lógica capitalista vem impondo, desde as últimas décadas do século XX, novas configurações nas relações econômicas, trabalhistas e sociais, dentre as quais destacam-se a internacionalização da economia e a globalização da cadeia

produtiva. Essa realidade é fruto dos reajustes promovidos pela *divisão internacional do trabalho*, os quais ditaram alterações na composição da classe trabalhadora em escala global (ANTUNES; PRAUN, 2015).

No Brasil, esse contexto de corrida industrial teve início na década de 1990 e os seus impactos foram de grande relevância social. Essa nova dinâmica ocupacional impôs novas e significativas sanções entre aqueles que compõem a classe trabalhadora nacional (ANTUNES; PRAUN, 2015). A estrutura desse modelo esteve fundamentada na superexploração da força de trabalho, resignando tal classe a condições ocupacionais e de vida cada vez mais precárias, cenário fruto dos baixos salários, das jornadas de trabalho cada vez mais prolongadas e intensas, da flexibilização e da informalidade (MEDEIROS; GOMES, 2016).

A precarização do trabalho, aliada à insegurança econômica, impuseram à classe trabalhadora, ao longo das décadas, vastas e irreparáveis consequências. A submissão a essa estrutura hierárquica historicamente vem promovendo danos irreparáveis à saúde física, mental e social dessas pessoas. Diante desse contexto de adoecimento recorrente e massivo, observa-se novas tendências de exploração da classe, em detrimento da elaboração e aplicação de medidas que busquem reverter esse quadro (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

É nesse cenário emergente que estudiosos nacionais e internacionais chamam a atenção mundial ao proporem uma terminologia para as mais diversas estratégias de precarização e de exploração dos relacionamentos trabalhistas (ANTUNES; PRAUN, 2015). O assédio moral nas relações laborais, conceituado por

acadêmicos da área enquanto assédio organizacional, surge nesse contexto e busca reunir uma gama de violências sofridas por uma classe que cultural e socialmente é invisibilizada (BARRETO, 2005). As origens de tais práticas discriminatórias estão nas estruturas organizacionais que imperam nos ambientes de trabalho, marcadas, sobretudo, pela massiva presença da hierarquização e consequente subordinação dos trabalhadores, resultando em cenários costumeiros de abusos hierárquicos, de dominação e de controle, que acabam por implicar em consequências desmedidas às vítimas de tais violências (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

O assédio organizacional é de tamanha relevância e emergência no cenário atual, não só no contexto brasileiro, como também no cenário mundial, que organizações científicas e pesquisadores ao redor do globo têm se debruçado a compreender tanto qualitativamente explorando, sobretudo, as origens, os desdobramentos e os limites legais dessas práticas, quanto quantitativamente, buscando sensibilizar e alertar os leitores a respeito da temática. Desta forma, Pesquisadores do Fundo Europeu para Melhoria das Condições de Trabalho e de Vida realizaram um inquérito histórico, nos anos 2000, com 21.500 trabalhadores espalhados pela União Europeia e constataram que 47% da amostra haviam sofrido assédio nos locais de trabalho (DUBLIN CORE METADATA INITIATIVE, 2000). Na Suécia, Heinz Leymann, ainda em 1993, conduziu um estudo em que 10% do total de sua amostra relatou ter sido vítima de assédio nos ambientes laborais (LEYMANN, 1993). Nos Estados Unidos da América, cerca de 32% dos adultos afirmaram ter sido vítimas de assédio moral no trabalho até o ano de 2024 (Workplace Bullying Institute, 2024).

No contexto brasileiro, a realidade não é distinta. No ano de 2023, casos de assédio moral nos ambientes laborais protagonizaram dentre as denúncias feitas por trabalhadores de todo o país. Do quantitativo de denúncias dessa categoria de assédio, 70% das vítimas optaram por não serem identificadas. Quanto aos assediadores, cerca de 74,5% deles eram os superiores hierárquicos das vítimas (BRASIL, 2023).

Nesse cenário de evidência e de denúncias crescentes de abusos e discriminações sofridas nos ambientes laborais e pelas estruturas organizacionais, o Brasil vem enrijecendo a legislação trabalhista e de segurança do trabalho com vias a frear essa realidade. No que tange às jurisprudências, esses casos encontram respaldo na Constituição Federal de 1988, na Consolidação das Leis do Trabalho e no Código Civil. Mais especificamente no estado do Espírito Santo, o Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região vem adotando medidas para amparar os trabalhadores vítimas de tal discriminação. No ano de 2025, o órgão instituiu a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, bem como o Comitê de Combate ao Assédio Moral (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO, 2025).

Apesar das recentes iniciativas de amparo e combate às práticas de assédio moral nos ambientes laborais, nota-se que o ordenamento jurídico brasileiro ainda é marcado por lacunas que maculam a extensão de sua competência.

Diante desse contexto de precarização das relações trabalhistas e de aumento das práticas de violência e de discriminação contra os trabalhadores que encontram-se em posições hierárquicas de subordinação nas estruturas institucionais e, ainda, do debate

incipiente acerca do assédio organizacional, torna-se pertinente um diálogo entre a academia e a jurisprudência brasileira, sobretudo para analisar o que vem sendo estudado nacionalmente acerca da temática, bem como destacar as limitações práticas do sistema jurídico nacional acerca do assunto. Nesse cenário, o presente estudo objetivou analisar o que a comunidade científica nacional tem explorado acerca do assédio moral nas relações trabalhistas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As principais premissas do Assédio Moral

O assédio moral é um termo relativamente novo, utilizado para designar uma dimensão intersubjetiva das violências que possuem como cerne as relações de poder. Embora seja recente, ele abrange práticas e violências que desde os tempos mais remotos são observadas e documentadas pela comunidade científica que se debruça em compreender as relações sociais, suas respectivas hierarquias e os seus consequentes jogos de poder (BARRETO, 2005).

Se tratando de uma terminologia contemporânea e emergente no cenário nacional e até mesmo mundial, ainda são notadas divergências e inconsistências teóricas acerca da maneira como os mais distintos estudiosos da área compreendem e conceituam o assédio moral. No entanto, Barreto (2005) afirma que é de concordância unânime o entendimento de que as práticas que caracterizam assédio moral são frequentemente encontradas em ambientes onde há relações assimétricas de poder. Para além disso, tais práticas são marcadas pela sutileza e “[...] comporta atos, condutas e comportamentos repetitivos que constroem o outro,

humilhando, discriminando, coagindo e desfazendo sua forma de ser, viver e fazer” (BARRETO, 2005, p.61). Para a autora, toda prática caracterizada enquanto assédio moral é fundamentalmente um ato de violência e, portanto, cabe assumir a compreensão desse fenômeno. Sendo caracterizado enquanto uma prática humana e social, é considerado desestabilizador e devastador da vida em sociedade, estando intrínseco a diversos fatores, dentre eles socioeconômicos, institucionais, culturais, demográficos e a globalização.

Desta forma, Hirigoyen (2002) corrobora com as discussões de Barreto e propõe uma perspectiva mais incisiva ao discorrer a respeito do assédio moral no que tange ao seu caráter violento. Assim como Barreto (2005), Hirigoyen compreende assédio moral enquanto comportamentos abusivos, como gestos, palavras e atitudes marcados pela reiteração e sistematização, os quais atentam a dignidade e/ou a integridade física e psíquica de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. No entanto, a autora busca destacar o caráter violento por detrás das práticas abusivas, afirmando que todo assédio moral é considerado por si mesmo uma violência que, apesar de ser de difícil percepção e comprovação, possui potencial poder destrutivo.

Dentre as possíveis origens das práticas discriminatórias, Hirigoyen (2002) atribui os aspectos raciais, religiosos, de orientação sexual e psicossomáticos como sendo as principais alavancas das práticas de assédio moral. No entanto, corrobora, mais uma vez, com Barreto (2005), ao assumir que as assimetrias e as hierarquias de poder não podem ser excluídas desse contexto, sendo consideradas potenciais precursoras dos cenários violentos em que protagoniza o assédio moral.

Desta forma, torna-se pertinente uma discussão mais aprofundada acerca das assimetrias de poder enquanto contemporâneos alicerces das práticas de assédio moral entre os atores sociais. Assim como Hirigoyen (2002), Barreto (2005) limita as discriminações de assédio moral em detrimento das assimetrias de poder aos ambientes de ofício. Para as autoras, é nesses espaços que esses atos de violência são mais recorrentes. Porém, à época do desenvolvimento de seus estudos, as práticas de discriminação nos ambientes laborais estavam - em sua maior parte - limitadas às disputas por poder e ascensão sociais.

Torna-se válido uma contraposição com o contexto contemporâneo, em uma tentativa de corroborar com os seus achados, os quais foram precursores dos estudos atuais. Desta forma, ao analisar o contexto socio-histórico atual, é evidente que a sociedade assumiu novas formas de se relacionar, bem como de produzir e de conduzir os processos de comercialização de produtos, de força de trabalho e de mão de obra.

Nesse contexto, uma nova subcategoria de assédio moral surge, desta vez, limitada aos ambientes de ofício. Para além das disputas individuais e coletivas por poder, essa nova categoria, denominada e reconhecida pela literatura como *assédio organizacional*, abarca sobretudo o caráter violento e discriminatório das estruturas organizacionais das corporações de ofício. Nesse sentido, torna-se pertinente um espaço destinado à exploração dessa nova terminologia.

Assédio Organizacional: uma (re)leitura do Assédio Moral?

O assédio organizacional, apesar de ainda ser largamente confundido e reduzido ao assédio moral, é uma manifestação singular de violência inscrita nas estruturas de corporações de ofício e nos espaços laborais. Ao buscar as origens desse fenômeno emergente, Antunes e Praun (2015), bem como Heloani (2023), elaboraram uma retrospectiva histórica das premissas que reconfiguraram as ideologias e os métodos de produção vigentes nos dias atuais. Para os autores, a Revolução Industrial, ocorrida ainda no século XVIII, impôs uma reordenação nos padrões técnicos e tecnológicos de produção, impondo novos métodos de ofício - mais lucrativos e mais prósperos em termos de capital - e redução dos salários dos trabalhadores, culminando em um conflito iminente entre capital e trabalho.

É através daquilo que Heloani (2023) chama de “gestão da subjetividade do trabalhador” que o assédio organizacional tem as suas raízes mais profundas. Os modelos contemporâneos de produção seguem uma premissa máxima de prosperidade econômica e isso implica na eficiência e no aperfeiçoamento daqueles que estão inseridos nas cadeias de produção. Nesse cenário de maximização da eficiência e da produtividade, faz-se necessário mecanismos disciplinares e de controle - cada vez mais invasivos e severos -, os quais são aplicados recorrentemente aos trabalhadores, sendo constantemente justificados pela soberania das corporações de ofício.

O ideário das relações de poder invadem os ambientes laborais nesse contexto. Apesar de relações trabalhistas serem intrínsecas às relações hierárquicas e de poder, é nesse contexto que essas relações se solidificam e se potencializam. Para que a maximização da produção seja atingida, é necessário objetificar os trabalhadores a

meros instrumentos e ferramentas. Assim sendo, é preciso que, assim como as máquinas, os trabalhadores operem em padrões e ritmos controlados, avaliados e coordenados por atores que Heloani (2023) chama de “instrutores”, os quais são responsáveis por disciplinar e avaliar esses corpos .

Nessa lógica capitalista globalizada, a ambição pela maximização e pela excelência impõe para aqueles que participam da cadeia de produção padrões que devem ser rigidamente seguidos. A manipulação dos trabalhadores acaba por resumi-los a peças de uma estrutura altamente consolidada, em que suas subjetividades, singularidades, emoções, desejos, bem como suas ambições pessoais passam a ser consideradas armas em potencial contra as estruturas corporativas e de ofício (HELOANI, 2023).

É nesse contexto de supressão das subjetividades do trabalhador e de esgotamento físico e mental que o assédio organizacional surge e se debruça. Em contraposição com o assédio moral, o caráter do assédio organizacional encontra-se posto para o trabalhador. As motivações para tal violência não mais são individuais, mas encontram-se intrínsecas à estrutura dos ambientes laborais. A hierarquização de cargos, a intensificação das relações de subordinação, a exploração desmedida por resultados não raras vezes inalcançáveis, as pressões psicológicas recorrentes com vias ao alcance de metas postas pelos superiores, a redução do trabalhador à sua capacidade produtiva e o reforço das sanções aplicadas nos episódios de falha configuram enquanto exemplos de práticas de assédio organizacional.

Enquanto medidas discriminatórias desmedidas de violência física e/ou psicológica tanto nas relações sociais, por meio das práticas de

assédio moral, quanto nas relações estabelecidas e nas estruturas que delimitam e organizam a cultura dos ambientes laborais, através do assédio organizacional, torna-se pertinente uma compreensão das origens do caráter violento dessas práticas. Assume-se, amparado pelas discussões de Hirigoyen (2002), a violência enquanto o princípio cultural norteador das práticas de assédio moral nos ambientes laborais.

Os diferentes tipos de violência nos contextos laborais

As práticas de assédio moral organizacional são divididas em três categorias, de acordo com Hirigoyen (2006), sendo elas 1) vertical-descendente; 2) horizontal simples e coletivo e 3) vertical ascendente. Essas classificações encontram-se baseadas nos pressupostos das categorias hierárquicas existentes na cultura das organizações e buscam explorar as distintas origens e características que envolvem as práticas de violência.

Os tipos de assédio moral *vertical-descendente* são classificados por Carvalho (2009) enquanto os frequentes casos de assédio moral nos ambientes laborais. Segundo o autor, esse tipo de violência caracteriza-se por ser trivial e encontrar respaldo nas próprias estruturas hierárquicas dos ambientes de trabalho. São manifestações e imposições dos empregadores e/ou superiores, sendo os alvos, figuras que ocupam cargos na base da pirâmide hierárquica, estando em condições de inferioridade e subordinação. A prática de assédio nesses contextos possui como premissa principal a ameaça de perder o status de que goza, ou a posição de privilégio em detrimento dos demais. No entanto, Carvalho não exclui motivos políticos, pessoais e ameaça à imagem social.

O assédio moral *horizontal*, por sua vez, traduz os casos em que a prática de assédio encontra-se inscrita nas relações entre indivíduos que ocupam e gozam das mesmas regalias, por ocorrer entre pares em igual grau hierárquico. Para Carvalho (2009), inspirado nos preceitos de (Hirigoyen 2006), os motivos que desencadeiam tais práticas discriminatórias estão respaldados em questões pessoais, as quais dificultam os relacionamentos profissionais, bem como na própria competitividade, não raras vezes, estimulada pela própria cultura organizacional quando trata-se de disputas tanto pela manutenção em determinados cargos, quanto pela promoção a cargos de maior relevância na estrutura hierárquica das instituições de ofício.

O assédio moral *vertical ascendente*, por outro lado, não compartilha das mesmas frequências que as práticas de violência anteriores. Nesse contexto, os atos discriminatórios possuem como alvo os próprios superiores hierárquicos. Via de regra, as práticas de assédio vertical ascendente são desencadeadas devido a situações de autoritarismo e arrogância por parte daqueles que ocupam as posições de maior hierarquia. No entanto, não excluem-se práticas dessa natureza nas situações em que os superiores demonstram insegurança e dificuldade na gestão e liderança de grupos.

Direito brasileiro e os avanços na legislação sobre os assédios moral e organizacional

Apesar de não existir, no Brasil, nenhuma lei em vigência que assegure os trabalhadores das práticas discriminatórias do assédio moral organizacional, observa-se recentes e recorrentes esforços dos Poderes Legislativos e Judiciários para a promoção da prevenção, bem como da aplicação de sanções nos casos de violência moral na

esfera trabalhista. Dentre tais iniciativas adotadas, encontra-se a contextualização das legislações que regulamentam juridicamente o assédio moral, para os casos de assédio organizacional.

No âmbito federal, a Câmara Legislativa aprovou no ano de 2009 o Projeto de Lei 4742/2001, a qual propõe a classificação da prática de assédio como crime ao introduzir - via ementa - a prática de assédio moral no Código Penal brasileiro. Tal Projeto de Lei aguarda - até o momento de publicação deste artigo - apreciação e aprovação do Senado Federal. Ademais, no ano de 2022 foi promulgada a Lei 14.457/2022, a qual implementou o Programa Mais Mulheres, responsável por propôr questões tanto para garantir melhores condições de trabalho para o público de mulheres, como para promover a prevenção e o combate ao assédio e demais formas de discriminação nos ambientes de ofício.

O Código Civil também destina artigos que regulamentam os casos de assédio moral entre os cidadãos brasileiros. O Art. 186 declara que *“aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito”*. Em concordância, o Art. 927 do mesmo Código afirma que *“aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo”*. Por fim, o Art. 944 impõe que *“a indenização mede-se pela extensão do dano”* (BRASIL, 2002). No entanto, apesar de existirem regulamentações e sanções que orientam as relações entre civis no que tange ao assédio moral, essa atenção ainda é limitada no ordenamento jurídico quando nos referimos especificamente à questão emergente do assédio organizacional. Atrelado a isso, a própria Constituição Federal de 1988 prevê a proteção dos trabalhadores. Por meio do Art. 1º, a Carta Magna assegura a

dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho, base para o amparo legal contra qualquer tipo de violência e de danos psicológicos aos brasileiros. Desta forma, destaca-se que os artigos acima citados apresentam fundamentação teórica sólida para que haja a sua tipificação jurídica.

No âmbito do Espírito Santo, o Tribunal Regional do Trabalho (17ª Região) vem adotando recentes esforços para a prevenção e o combate dos assédios morais nos ambientes laborais. No ano de 2023, foi instituída a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e Todas as Formas de Discriminação, através da Resolução Administrativa n.º 148/2023. Por meio de tal documento, objetivou-se “[...] estabelecer diretrizes e responsabilidades para a prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual bem como todas as formas de discriminação no âmbito das relações socio profissionais e da organização do trabalho no TRT-17 [...]” (BRASIL, TRT-17, 2023, p. 5). Nesta mesma resolução, o TRT-17 define Assédio Moral Organizacional enquanto um

“processo contínuo de condutas abusivas ou hostis, amparado por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que visem a obter engajamento intensivo ou excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais”. (BRASIL, TRT- 17, 2023, p. 4)

No mesmo ano, o órgão responsável por processar e julgar conflitos entre empregados e empregadores no estado instituiu, por meio do Ato n.º 39/2023, a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual (BRASIL, TRT-17, 2023). No ano de

2025, instaurou a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e Todas as Formas de Discriminação, proveniente da Resolução Administrativa publicada no ano de 2023. Tal iniciativa buscou consolidar uma cultura institucional de enfrentamento e superação do assédio moral no Poder Judiciário Estadual (BRASIL, TRT-17, 2025).

Por fim, no ano de 2026, o TRT-17 disponibilizou o Informativo de Precedentes e Jurisprudência a respeito da temática aqui abordada (BRASIL, TRT-17, 2026). Desta forma, a concepção da instituição acerca do assédio moral organizacional se manteve a mesma da disposta na Resolução Administrativa n.º 148/2023, inteirando que, ainda que a prática manifeste-se de forma estrutural no ambiente de ofício, as mulheres são as principais vítimas dessas práticas. Por esse motivo, há uma flexibilização da distribuição do ônus da prova e atribuição de maior relevância 1) ao depoimento da vítima e 2) a indícios indiretos das agressões, garantindo às provas produzidas em Inquérito Civil significativo valor probatório. Nesse sentido, o Tribunal deixa de interpretar as práticas de assédio moral organizacional enquanto condutas individuais, passando a relacioná-las ao modelo de gestão empresarial. Assim sendo, a empresa deve responder nos episódios em que cria, incentiva ou tolera iniciativas que comprometem o bem-estar no ambiente laboral. Desta forma, o Tribunal compreende que a violação do meio ambiente de trabalho configura-se enquanto dano moral coletivo. Quanto à garantia de proteção e reparação dos danos causados às vítimas, o TRT-17 condena a empresa ao pagamento de indenização pelos prejuízos extrapatrimoniais causados, bem como impõe obrigações que buscam evitar que o assédio permaneça ocorrendo, por meio da Tutela Inibitória.

3. METODOLOGIA

Com o propósito de conhecer o que a literatura nacional vem discutindo acerca da emergente questão do assédio organizacional, foi realizada uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados Portal de Periódicos da CAPES, SciELO e Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Os descritores utilizados em tais buscas foram “assédio moral nas relações de trabalho” AND “assédio institucional”.

Os filtros adotados para a seleção dos documentos que compuseram o trabalho foram:

1. estar na língua portuguesa;
2. ser revisado por pares;
3. conter pertinência jurídica;
4. ter sido publicado no recorte temporal dos últimos dez anos (2016-2026);
5. conter acesso aberto e 6) estar nas áreas de Ciências Humanas e/ou Ciências Sociais e Aplicadas. Foram excluídos documentos que apresentaram materiais duplicados, discussões improdutivas para a consolidação do conteúdo abordado no presente trabalho, que também consistiam em revisões sistemáticas da literatura e que não continham recorte jurídico.

Além das buscas nas bases de dados acima mencionadas, também foram procedidas consultas nos sites oficiais dos Tribunais Regionais

do Trabalho dos estados que compõem a região do sudeste brasileiro, os quais correspondem ao TRT-1ª Região (Rio de Janeiro), TRT-2ª Região (São Paulo), TRT-3ª Região (Minas Gerais) e TRT-17ª Região (Espírito Santo). Esse exercício buscou ampliar as discussões desenvolvidas por meio da análise dos documentos acadêmico-científicos, uma vez que permitiu a exploração e a incorporação do entendimento e das decisões jurisprudenciais dos Tribunais acerca do tema.

Desta maneira, a abordagem utilizada na presente pesquisa foi a qualitativa, a qual permite analisar e entender os sentidos e significados que determinados grupos de sujeitos - compreendidos em contextos sócio-culturais - atribuem a questões sociais e humanas (CRESWELL; CRESWELL, 2010). Nesse sentido, torna-se pertinente elucidar que as discussões apresentadas a seguir se limitam à esfera nacional e, por esse motivo, traduzem apenas a realidade brasileira.

Para a análise dos conteúdos presentes nos documentos lidos na íntegra, foi adotada a análise temática. Tal método, segundo Braun e Clarke (2006), apresenta um viés qualitativo e infere a identificação, interpretação e análise de padrões de significados presentes nos dados disponíveis. Nesse sentido, a leitura dos documentos implicaram na elaboração de categorias para análise dos conteúdos discutidos nessas obras. Assume-se que o presente estudo não visa esgotar as discussões teóricas acerca das práticas de assédios moral e organizacional, tampouco findar a prática desses comportamentos abusivos nas atividades laborais e espaços de ofício.

4. RESULTADOS

No que tange às análises dos conteúdos discutidos nas obras, para melhor organização e exposição, quatro categorias foram elaboradas para tratar de temas comuns encontrados nas obras. São elas:

1. Assédio Moral x Assédio Organizacional;
2. Consequências para a vítima;
3. Assédio Sexual;
4. Jurisprudência. As categorias foram discutidas com apoio de outros autores que tratam da temática em questão.

A primeira categoria explora os conceitos de assédio moral e assédio organizacional, numa tentativa de distingui-los a partir de suas próprias especificidades. Apesar de serem termos diferentes, observa-se certos equívocos no tratamento da temática, até mesmo entre autores da área. A segunda categoria versa sobre as consequências, tanto físicas, quanto psicológicas, e percepções das vítimas desse tipo de violência. A terceira categoria traz uma discussão a respeito do assédio sexual, buscando elucidar possíveis lacunas encontradas por detrás da terminologia. A quarta categoria, por sua vez, explora especificamente aquilo que os artigos sinalizam e problematizam acerca da maneira pela qual a jurisprudência brasileira se ancora para arbitrar os casos de assédio organizacional em território nacional.

Assédio Moral x Assédio Organizacional

Verificou-se, a partir da leitura dos artigos que compuseram o presente estudo, determinada similaridade conceitual entre os assédios moral e organizacional e, desta forma, torna-se pertinente

elucidar suas respectivas distinções. Tal similaridade é tamanha, que no decorrer da leitura dos conteúdos integrais dos documentos analisados, houveram autores que, em determinados momentos, se apropriaram de maneira superficial desses termos, por vezes, reduzindo o assédio organizacional a assédio moral (SOUZA, 2019; NUNES; DA ROSA TOLFO; ESPINOSA, 2018). Por outro lado, também foram notadas iniciativas de exploração destes conceitos de maneira a distingui-los (GONÇALVES; DA ROSA TOLFO; ESPINOSA, 2018; ROCHA; VITÓRIO, 2024; POOLI; MONTEIRO, 2018; SILVA, 2023). Desta forma, imprime-se a necessidade de discriminar ambas terminologias, tanto para melhor explorá-las posteriormente nas posteriores discussões, quanto para contribuir com a compreensão do texto em sua forma integral.

O assédio moral no ambiente laboral é encarado como uma forma de violência de cunho predominantemente psicológico e que encontra-se inscrito nos contextos e atividades ocupacionais (SILVA, 2019). Esse tipo de violência é caracterizada por condutas abusivas manifestadas através de comportamentos, palavras, gestos e exigências, inscritos no âmbito das prescrições organizacionais do trabalho, que promovem dano físico e/ou psicológico à vítima (GONÇALVES; DA ROSA TOLFO; ESPINOSA, 2018).

Destaca-se, nesse âmbito, o caráter processual, acumulativo e sistematizado da prática de assédio, o qual, não raras vezes, acaba por dificultar sua percepção tanto pela vítima, quanto por aqueles que integram e, não raras vezes, espectam tais violências (POOLI; MONTEIRO, 2018). Imprime-se, nesse sentido, que o assédio moral é caracterizado por condutas pessoais, individuais e relacionais - não inscritas nas configurações e normas dos ambientes laborais -, motivadas, não raras vezes, por aspectos subjetivos, dos quais Pooli e

Monteiro (2018) afirmam ser, em sua grande maioria, praticados por indivíduos que encontram-se em posições superiores na hierarquia de trabalho, sendo motivados, sobretudo, pela ameaça sentida ao notarem iniciativas de destaque daqueles que encontram-se em posições hierárquicas inferiores.

O assédio organizacional, por sua vez, também consiste em cenários de violência e hostilização de trabalhadores. No entanto, tais violências são motivadas não mais por questões individuais, mas sim pela estrutura organizacional do ambiente laboral. De maneira distinta do assédio moral, o organizacional é algo de cunho administrativo e generalizado, ou seja, não conta com um alvo específico, mas sim todos ou uma equipe de colaboradores estão sujeitos a essas condutas. Desta forma, ele é marcado por repetidas hostilizações “[...] voltadas ao coletivo de trabalhadores, associadas às políticas organizacionais e formas de gestão da empresa ou do gerente (permitidas ou propiciadas pela organização do trabalho) [...]” (GONÇALVES; DA ROSA TOLFO; ESPINOSA, 2018). Margarida Barreto, em entrevista cedida à pesquisadora Edvânia Souza, explorou de maneira sucinta e clara o referido termo. Segundo a autora,

hoje, o trabalhador está totalmente voltado para o empenho que lhe é exigido, não somente em relação à jornada de trabalho, mas, atualmente, ele vive em função das metas. Há exigência de metas, independentemente do setor; um professor ou um operário tem que cumprir metas. Essa característica de exigência acentuada da meta, que se dá por meio de uma pressão intensa, uma pressão psicológica, muitas vezes, acontece através de uma gestão por humilhação. Então, quando a gente pensa em assédio moral, a gente está pensando nessas humilhações, que se repetem ao longo da jornada de trabalho e que acometem todo o coletivo daquele setor, daquela empresa, e se relacionam com a organização do trabalho, com a cultura organizacional e outros aspectos (SOUZA, 2019).

Medeiros e Gomes (2016) colaboram com as aspirações da autora, ao defenderem que no assédio organizacional há a pretensão de obtenção do controle subjetivo dos trabalhadores. Tal realidade, segundo os autores, é consequência da cultura de majoração dos lucros. Soboll (2008, p.21) contribui para a discussão ao buscar evidenciar que o assédio organizacional é

um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas. O propósito é exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo visando produtividade e controle organizacional (SOBOLL, 2008).

A autora ainda buscou conceituar as diversas formas de violência e discriminações decorrentes das estruturas presentes nos ambientes laborais na vida dos trabalhadores. Segundo ela, o assédio organizacional se configura através de práticas comuns, dentre as quais destacam-se 1) gestão por estresse, por injúria ou por medo; 2) exposições constrangedoras de resultados; 3) premiações negativas; 4) ameaças e 5) cobranças exageradas (SOBOLL, 2015).

Diante do exposto e levando em consideração as similaridades encontradas entre os assédios moral e organizacional, torna-se pertinente uma breve exposição das similaridades e diferenças de ambos termos. Tanto o assédio moral, quanto o organizacional são marcados por condutas abusivas como gestos, palavras e atitudes, que agridem a dignidade e integridade da pessoa. São estigmatizados pelo caráter processual e sistematizado da violência, não raras vezes, marcados pela sutileza e brevidade das ofensas. Por outro lado, enquanto o assédio moral inscrito nos ambientes laborais é caracterizado por serem impulsionados por aspectos subjetivos e objetivarem a exclusão, a diminuição e a ofensa da vítima, o assédio organizacional encontra-se inscrito na estrutura organizacional do ambiente de trabalho, as quais ditam as estratégias e métodos de gestão desses ambientes (GONÇALVES; DA ROSA TOLFO; ESPINOSA, 2018; POOLI; MONTEIRO, 2018; ROCHA; VITÓRIO, 2024).

Reflexos da prática de Assédio Moral sobre a vítima

No que tange às consequências sofridas por vítimas do assédio moral organizacional, os artigos analisados chamam atenção, com ênfase, para as implicações na saúde mental dessas pessoas (GONÇALVES; DA ROSA TOLFO; ESPINOSA, 2018; POOLI;

MONTEIRO, 2018; ROCHA; VITÓRIO, 2024; SOUZA; 2019). Dentre os danos revelados com maior frequência, encontram-se o surgimento - ou a intensificação - dos quadros de ansiedade crônica, sensação de esgotamento e de depressão. Rocha e Vitório (2024) vão além e associam os impactos desse tipo de assédio às tentativas de suicídio, em casos mais severos.

Medeiros e Gomes (2016) contribuem para a discussão ao apresentarem o diagnóstico de efeitos nocivos desses episódios no que tange a performance das vítimas. De maneira inédita, tendo em vista que nenhum dos documentos analisados apresentaram tal discussão, os autores evidenciaram, para além das consequências acometidas pelas próprias vítimas, os possíveis desdobramentos dessa realidade para as próprias instituições agressoras. Nesse sentido, os autores destacam a perda de equipamentos em razão da desconcentração; a queda da produtividade e da qualidade do clima de trabalho; a desmotivação por contágio; o enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa do nome da instituição; bem como a exposição na mídia que pode provocar custos para a imagem da empresa e eventual redução do valor da marca.

As obras analisadas também trazem para a discussão as dificuldades encontradas pelos profissionais da área da saúde para correlacionar tais consequências aos episódios de violência nos ambientes laborais. Gonçalves, Da Rosa Tolfo e Espinosa (2018) afirmam que tal realidade é fruto de duas características intrínsecas ao fenômeno estudado. A primeira delas está relacionada à dificuldade de se avaliar e de se comprovar que tais violências ultrapassam o limite tênue entre a cultura de produção presente nos ambientes laborais,

configurando-se enquanto práticas de assédio organizacional. A segunda delas diz respeito ao medo que as vítimas possuem de denunciar eventos dessa natureza, uma vez inseridas em espaços marcados pela hierarquização e pela submissão.

Rocha e Vitório (2024) inferem que esse cenário é resultado de diretrizes institucionais que propõem o aumento da intensidade com a qual as atividades laborais são solicitadas, desvios de função, degradação das condições de trabalho e, ainda, interconexão entre atividades remotas e presenciais. Souza (2019) vai além, defendendo que no cerne de toda essa problematização encontra-se a cultura cultivada nesses ambientes, marcada pela exploração desmedida dos trabalhadores, seguida da culpabilização e menosprezo dos mesmos quando não atingem determinadas metas ou, ainda, sentem dificuldades para concluir determinadas demandas.

Breves considerações sobre o Assédio Sexual no âmbito das relações laborais

A respeito do assédio sexual nos ambientes laborais, notou-se que considerável parte dos documentos analisados destinaram certa atenção à emergente questão (ANDRADE; ASSIS, 2018; NUNES; DA ROSA TOLFO; ESPINOSA, 2018; POOLI; MONTEIRO, 2018).

Vale mencionar que, de acordo com o Senado Federal (2017), o referido tipo de assédio não se trata especificamente das questões de gênero no que tange aos distintos cenários que envolvem oportunidades de progressão na carreira, de ocupação de cargos de liderança e de fomento das carreiras profissionais, reiteradamente mais complexas para mulheres, mas sim de uma categoria de violência que caracteriza-se por iniciativas que resultam em

constrangimentos, perseguições e importunações, instrumentalizados por meio do uso de dispositivos de controle e de poder com o propósito de obter vantagens ou favorecimento sexual. São comportamentos de teor sexual e possuem caráter verticalizado, estando o assediador em condições hierárquicas superiores, quando se comparado às vítimas, na estrutura interna do ambiente de trabalho.

O assédio sexual ainda se distingue do assédio moral pelo fato de não haver a necessidade de ser reiterado por meio de condutas e práticas contínuas. São práticas características desse tipo de violência insinuações, explícitas ou veladas, de caráter sexual; promessas de trabalho diferenciado; chantagem para permanência ou promoção no emprego; contato físico não desejado; pressão para participar de encontros; dentre outras práticas (SENADO FEDERAL, 2017). Carvalho (2009) corrobora com esses achados, inferindo que o objetivo primordial de atos discriminatórios dessa natureza é a dominação sexual da vítima.

A despeito da temática, Andrade e Assis (2018), Nunes, Da Rosa Tolfo e Espinosa (2018) encontraram indícios de que as mulheres são e se reconhecem, estatisticamente, enquanto as maiores vítimas do assédio sexual. Segundo os autores, esses achados parecem ter raízes na cultura machista presente e reiterada cotidianamente. Ainda, outro fator presente na cultura das instituições laborais parece potencializar essa realidade. O assédio sexual, se tratandode uma conduta verticalizada e tendo as mulheres maiores empecilhos a serem enfrentados na busca por progressões de carreira e ocupação de cargos de gestão e liderança, parece intuitivo concluir que, ocupando cargos mais basais na pirâmide hierarquica das

relações trabalhistas, elas estarão mais propícias ao advento do assédio sexual.

No entanto, torna-se pertinente mencionar que os achados de Pooli e Monteiro (2018) contradiz, de certa forma, as deduções acima exploradas. O estudo dos autores não apontou para uma possível relação entre o assédio e categorias interseccionais, como gênero, etnia, religião, orientação sexual e escolaridade.

Contribuições do ordenamento jurídico regional no combate contra o assédio moral organizacional

No que concerne à relação entre jurisprudência e assédio organizacional, os artigos analisados parecem concordar que a prática de assédio moral encontra-se inscrita tanto no Direito Civil, quanto no Direito do Trabalho brasileiros (DE SOUZA; FONTINELE; VERNECK, 2021; DOS SANTOS DINIZ; HENRIQUES; JUNIOR, 2019). Além disso, ambos trabalhos exploraram a complexidade que envolve o ajuizamento e o sentenciamento dos casos de denúncia das vítimas, uma vez que tanto a reunião de provas é algo complexo, quanto o limite entre as demandas trabalhistas e práticas que se configuram assédio organizacional é tênue.

Ao estabelecerem uma relação entre assédio organizacional e Direito do Trabalho, Dos Santos Diniz, Henriques e Júnior (2019) esclarecem que esse ramo das Ciências Jurídicas busca garantir os direitos fundamentais e assegurar a dignidade do trabalhador. Os autores chamam a atenção para a inserção de regulamentações para reparação dos danos de natureza extrapatrimoniais após a reforma trabalhista, advinda da aprovação da Lei 13.467/2017. No entanto, eles esclarecem que tal alteração é considerada conflituosa,

o que acaba levando à subjetividade na arbitrariedade dos julgamentos.

Na esfera do Direito Civil, De Souza, Fontinele e Verneck (2021) trazem uma discussão sobre as relações jurídicas entre empresas e trabalhadores. De acordo com os autores, os danos provenientes do assédio organizacional ferem a dignidade da pessoa humana e, por esse motivo, são passíveis de serem reivindicados juridicamente, já que esse fato é considerado um dano extrapatrimonial e, por esse motivo, torna-se pertinente o pedido de tutela para reparação de tais danos. No entanto, assim como constam Dos Santos Diniz, Henriques e Júnior (2019), os autores também problematizam o aspecto subjetivo ao se arbitrar casos de assédio organizacional, uma vez que a legislação a despeito da temática ainda não é consolidada no sistema jurídico nacional.

Medeiros e Gomes (2016), ao explorarem maneiras de atuação do ordenamento jurídico nacional frente à temática abordada, afirmam que políticas de combate ao assédio organizacional devem buscar preservar o ambiente laboral, bem como a saúde do trabalhador, instituindo como foco inicial, a prevenção como maneira de evitar a concretização do dano emergente. Os autores inferem que a promulgação de uma lei estrita aos casos de assédio organizacional é considerada o primeiro passo no sentido de prevenção dos casos. Desta forma, defendem que a inexistência de uma legislação específica sobre o assunto no ordenamento jurídico nacional ainda é o principal empecilho para a suavização dessa prática discriminatória.

O ordenamento jurídico brasileiro, apesar de ainda não ter contemplado todos os pontos propostos e explorados pelos autores,

apresenta significativos avanços na última década no que tange ao assunto. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu, no ano de 2020, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, por meio da Resolução Administrativa nº 351/2020. Tal iniciativa objetivou promover o trabalho digno, saudável, seguro e sustentável no âmbito do Poder Judiciário e passou a ser aplicada nas condutas de assédio e discriminação tanto no âmbito das relações socioprofissionais, quanto da organização do trabalho no Poder Judiciário.

No Estado do Rio de Janeiro, o Tribunal Regional do Trabalho (TRT-1) instituiu, no ano de 2022, a Política de Prevenção e Combate à Violência Laboral, ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a Todas as Formas de Discriminação no Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, por meio da Resolução Administrativa nº 45/2022 (BRASIL, TRT-1, 2022). De acordo com o documento analisado, compreende-se como prioridade o acolhimento, a proteção, a preservação e a recuperação da saúde e/ou do bem-estar da vítima, a fim de que os processos de denúncia e responsabilização respeitem a prerrogativa de escolha autônoma e esclarecida dos sujeitos acerca dos encaminhamentos e providências cabíveis em âmbito institucional (BRASIL, TRT-1, 2022).

No âmbito do Estado de São Paulo, por sua vez, houve, no ano de 2024, por meio do Ato Administrativo nº 21/2024 a instituição da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (BRASIL, TRT-2, 2024). Torna-se válido destacar que, por meio do Ato Administrativo nº 34/2026, houve uma reformulação da Política de Prevenção anteriormente em voga, a qual apesar de não ter modificado os critérios jurídicos utilizados

para que magistrados reconheçam episódios de assédio moral nas ações e relações trabalhistas, propôs um reforço da abordagem anterior, inovando em comitês de acolhimento e atendimento humanizado para as vítimas (BRASIL, TRT-2, 2026).

No âmbito do Estado de Minas Gerais, o Tribunal Regional do Trabalho (3ª Região), estabeleceu, por meio da Resolução Administrativa nº 404/2025, processos e procedimentos para a prevenção e o combate ao assédio e à discriminação no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (BRASIL, TRT-3, 2022).

Nota-se que há certo compartilhamento de compreensões e hermenêuticas nas Resoluções Administrativas dos Tribunais Regionais do Trabalho no Sudeste brasileiro, as quais apresentam-se em adequação à Resolução Administrativa do Conselho Nacional de Justiça. Todas as resoluções analisadas compartilham do mesmo entendimento a respeito do assédio moral organizacional, bem como apresentam diretrizes consideravelmente semelhantes a respeito da temática. Também há uma convergência no entendimento de que a origem dos problemas relacionados a essa categoria de assédio encontra-se na própria gestão e organização que regem os ambientes laborais, por meio de metas inalcançáveis, cobranças excessivas, estímulo à competição desmedida e mecanismos sistemáticos de pressão para aumento da produtividade. Por esta razão, os TRTs aqui analisados garantem ênfase na prevenção do assédio moral organizacional, propondo como medidas de prevenção ações educativas, capacitação de gestores, identificação precoce de fatores de risco, bem como alteração na cultura organizacional dos ambientes de trabalho. Há também um movimento de elaboração de comissões especializadas

no assunto, as quais objetivam, sobretudo, dar suporte e orientação às vítimas desse tipo de violência.

Essa compreensão extrapola o caráter administrativo dos TRTs e influencia o exercício hermenêutico que precede os julgados destes Tribunais Regionais do Trabalho que compõem a região do sudeste brasileiro. No que concerne ao TRT-17, observa-se, por meio do Julgado nº 0000447-76.2025.5.17.0013, conforme ementa:

DIREITO DO TRABALHO. RECURSO ORDINÁRIO. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. INEXISTÊNCIA DE PROVA DE PRÁTICA INSTITUCIONALIZADA. RECURSO PROVIDO. **I.**

CASO EM EXAME - 1. Recurso ordinário interposto contra sentença que condenou a reclamada ao pagamento de indenização por danos morais no valor de R\$10.000,00, em razão de assédio moral organizacional. **II. QUESTÃO EM**

DISCUSSÃO - 2. A questão em discussão consiste em definir se os elementos probatórios dos autos são suficientes para configurar a existência de assédio moral organizacional, caracterizado por práticas de gestão abusivas, sistemáticas e institucionais que degradem o ambiente de trabalho, justificando a condenação da empresa ao pagamento de indenização por danos morais.

III. RAZÕES DE DECIDIR - 3. O dano moral organizacional pressupõe a demonstração de métodos de gestão abusivos institucionalizados, capazes de degradar o ambiente de trabalho de forma reiterada e coletiva, distinguindo-se de conflitos interpessoais, atos isolados de gestores ou irregularidades pontuais; 4. O conjunto probatório apresenta-se dividido quanto à existência de cobranças excessivas e metas abusivas, inexistindo prova de diretriz empresarial voltada à pressão psicológica excessiva, sendo a redução do tempo de atendimento justificada pela implementação de ferramentas tecnológicas; 5. A prova oral acerca do comportamento do superior hierárquico revela divergências, sem evidenciar conduta desrespeitosa reiterada ou institucionalizada que ultrapasse a esfera de gestão administrativa; 6. A reversão

da justa causa em juízo, por si só, não configura ato ilícito ensejador de danos morais, configurando falha pontual na condução do caso concreto, insuficiente para caracterizar política organizacional voltada à degradação do ambiente laboral; 7. A ausência de comprovação de nexo causal entre a patologia psíquica alegada e as atividades laborais reforça a improcedência do pleito indenizatório. **IV. DISPOSITIVO E TESE** - 8. Recurso da parte ré provido e recurso da parte autora julgado prejudicado. Tese de julgamento: O reconhecimento do assédio moral organizacional demanda a comprovação inequívoca de práticas de gestão institucionalizadas, reiteradas e coletivas que violem a dignidade do trabalhador. Episódios pontuais de conflitos interpessoais, divergências de gestão ou falhas procedimentais isoladas não possuem, por si só, o condão de configurar o assédio moral na modalidade organizacional. Inexistindo prova de política empresarial dirigida à humilhação, à imposição de metas inatingíveis ou à degradação sistemática do ambiente, improcede o pedido de indenização por dano moral organizacional. Dispositivos relevantes citados: CLT, art. 883. Jurisprudência relevante citada: TST, Tema 62; TST-E-RR-20265.2011.5.04.0030 (SBDI-1). (TRT- 17ª Região; Processo: 0000447-76.2025.5.17.0013, Data de assinatura: 06-04-2026; Órgão Julgador: GAB. DESA. CLAUDIA CARDOSO DE SOUZA - 2ª Turma; Relator(a): LUÍS CLÁUDIO DOS SANTOS BRANCO)

que há uma compreensão sólida da relação estreita entre o assédio moral organizacional e a gestão dos ambientes laborais. Conforme

analisado nos autos do referido processo, uma gestão marcada por alta pressão psicológica, tratamento interpessoal inadequado e uso de termos pejorativos para se dirigir à equipe culminam em um ambiente de trabalho constrangedor e desrespeitoso.

No que tange ao TRT-3, também pode-se observar precedentes de assédio moral organizacional, os quais assemelham-se e dialogam com os precedentes julgados do TRT-17. Desta maneira, por meio do Julgado nº 0011354-11.2019.5.03.0143, cuja ementa está disposta a seguir:

EMENTA: ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. COBRANÇA ABUSIVA DE METAS. *Cotejando todo o contexto probatório dos autos, inegável, neste caso, a ocorrência de assédio moral organizacional, que é aquele em que a agressão não é direcionada diretamente contra um determinado empregado, mas contra toda a comunidade produtiva. O agressor é a própria pessoa jurídica que, valendo-se de uma política de gestão por estresse institucionalizada, para aumentar os seus lucros, acarreta inquestionável deterioração do meio ambiente de trabalho e afeta a higidez psíquica dos trabalhadores. (TRT - 3ª Região; Processo: 0011354-11.2019.5.03.0143, Data de assinatura: 27/01/2022; Órgão Julgador: GAB. DES. nº 22 - 1ª Turma; Relator.: LUIZ OTÁVIO LINHARES RENAULT)*

atesta-se tal compartilhamento de compreensões e hermenêuticas, uma vez que, assim como no Tribunal do Espírito Santo, o Tribunal de Minas Gerais compreende que o assédio moral organizacional decorre da própria política de gestão das empresas, a qual é

responsável por implementar nos ambientes laborais uma estrutura que gera medo, competição excessiva, humilhações e/ou pressão contínua com vias para o aumento da produtividade, os quais violam a dignidade da pessoa humana e os direitos fundamentais do trabalhador.

Desta forma, ambas jurisprudências estaduais compreendem que tais práticas configuram a dinâmica de "gestão por estresse", o que fere o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana. Assim sendo, são compreendidas e classificadas enquanto práticas de assédio moral organizacional.

No entanto, através da análise do Julgado nº 0000990-82.2025.5.17.0012 do TRT-17, conforme ementa:

DIREITO DO TRABALHO. AÇÃO INDENIZATÓRIA. DANOS MORAIS. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. REFORMA.

I. CASO EM EXAME - 1. Recurso Ordinário em face de sentença que julgou improcedente o pedido de indenização por danos morais. **II. QUESTÃO EM DISCUSSÃO** - 2. A questão central consiste em determinar se as práticas de gestão da empresa, como a cobrança de metas e a organização de equipes com base na produtividade, configuraram assédio moral organizacional, extrapolando o poder diretivo e ensejando indenização por danos morais.

III. RAZÕES DE DECIDIR - 3. A prova oral demonstrou a existência de uma política de segregação dos empregados com menor produtividade, através da criação de um ambiente segregado, constrangedor e de ociosidade, configurando assédio moral organizacional; 4. A prática de isolar ou segregar empregados que não atingem as metas ultrapassa os limites do poder diretivo e configura um método de gestão por estresse que visa intimidar e constranger; 5. O assédio moral organizacional se caracteriza pela implementação de políticas de gestão que atentam contra a dignidade dos trabalhadores, visando ao aumento da produtividade a qualquer custo; 6. A conduta da empresa, ao adotar a política de segregação, violou a dignidade da trabalhadora, ensejando a condenação da ré ao pagamento de indenização por danos morais.

IV. DISPOSITIVO E TESE - 7. Recurso provido. Tese de julgamento: 1. A prática de segregação de empregados com menor produtividade, através da criação de um ambiente segregado e constrangedor, configura assédio moral organizacional. 2. A comprovação de

práticas de gestão que visam intimidar e constranger o empregado, ultrapassando os limites do poder diretivo, enseja a condenação ao pagamento de indenização por danos morais." Dispositivos relevantes citados: CLT, art. 223-G, §1º. (TRT da 17ª Região; Processo: 0000990-82.2025.5.17.0012; Data de assinatura: 21-05-2026; Órgão Julgador: GAB. DESA. WANDA LÚCIA COSTA LEITE FRANÇA DECUZZI - 1ª Turma; Relator(a): WANDA LÚCIA COSTA LEITE FRANÇA DECUZZI)

também pode-se notar que há uma clara delimitação no entendimento da jurisprudência do estado do Espírito Santo no que concerne aos limites existentes entre a prática de cobrança por metas lícitas, características dos ambientes corporativos, e ilícitas, as quais ferem os princípios constitucionais. Segundo tal precedente, a existência de metas não é, por si só, ilícita. Compreendendo, desta forma, que, para que a cobrança de metas seja classificada enquanto prática de assédio moral organizacional, há a exigência de que seja comprovado o caráter inatingível por um trabalhador médio ou que a cobrança se dê de forma vexatória ou desrespeitosa. O TRT-17 compreende, nesse sentido, que o mero descontentamento com a cobrança de metas não é suficiente para caracterizar o assédio moral. Atrelado a isso, a necessidade de reorganização do trabalho e ambiente laboral, bem como a aplicação de medidas disciplinares regulares também não são suficientes para a alegação de tal violência.

Apesar de terem uma abordagem similar no que tange à compreensão e aos mecanismos de enfrentamento dos casos de assédio moral nos âmbito organizacional, algumas distinções são

encontradas nas práticas adotadas e nos julgamentos jurisprudenciais adotados nos principais TRTs que compõem a região do sudeste brasileiro. Desta forma, o TRT do estado de São Paulo aparentemente apresenta uma jurisprudência mais desenvolvida e consolidada acerca da temática, abrindo espaço para uma distinção clara e precisa nos julgamentos de assédio moral organizacional e de assédio moral. O TRT do estado do Rio de Janeiro, por outro lado, apresenta certa tendência em analisar o tema sob a premissa maior do assédio moral.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa traz uma análise da literatura sobre o fenômeno do assédio moral nos ambientes de trabalho. O ato de cometer assédio moral nos espaços laborais tem sido conceituado pela literatura enquanto “assédio organizacional”.

A partir dessa revisão foi evidenciada certa imprecisão conceitual da própria academia, a qual acaba por reduzir as violências sofridas nos ambientes de trabalho, seja por questões individuais, seja pela própria estrutura organizacional, a práticas de assédio moral. Isso demonstra o caráter inédito da terminologia, bem como indica que a expressão ainda não se encontra amplamente difundida na academia.

A literatura analisada evidenciou que as consequências para as vítimas são plurais e, não raras vezes, desencadeiam quadros traumáticos e depressivos, os quais, quando negligenciados, podem conduzir as vítimas a tomarem atitudes severas e drásticas. As mulheres são e se reconhecem enquanto as maiores vítimas de assédio organizacional.

Há certa unanimidade no entendimento de que as práticas discriminatórias de assédio organizacional vem sendo discutidas a partir do Direito Civil e do Direito do Trabalho Brasileiro. Além disso, os autores afirmam que a temática vem sendo objeto de análise e consolidação pela jurisprudência nacional de maneira mais recorrente nos últimos anos, apesar de denunciarem a incipiência da doutrina nacional a despeito da temática.

No que tange aos Tribunais Regionais do Trabalho dos estados que compõem o sudeste brasileiro (TRT-17ª Região, TRT-1ª Região, TRT-2ª Região e TRT-3ª Região), há uma relação de similaridade jurisprudencial, bem como conceitual a respeito do assédio moral organizacional e isso reforça a adequação dos Tribunais analisados ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Desta forma, apesar de diferenças pontuais, todos os Tribunais mencionados compreendem que essa categoria de assédio está mais inclinada à estrutura organizacional das instituições laborais do que a episódios isolados e individuais. Também há um entendimento compartilhado de que a promoção de iniciativas que busquem a prevenção dos casos desse tipo de assédio deve ser prioridade no âmbito interno das instituições. Os TRTs aqui analisados também apresentam um olhar sensível para as vítimas, adotando medidas para a criação de ambientes seguros para acolhimento, aconselhamento e orientação para as pessoas afetadas por tais violências.

Por fim, ressalta-se que o presente estudo não buscou esgotar as discussões sobre assédio moral organizacional, apenas contribuir para os debates no âmbito acadêmico. Nesse sentido, tanto a busca na literatura nacional, quanto nos TRTs dos estados que compõem a região do sudeste brasileiro, apesar de terem proporcionado significativo avanço nas discussões acerca da temática explorada,

também apontaram significativas lacunas no campo acadêmico e jurisprudencial nacional. Desta forma, torna-se pertinente mencionar algumas brechas no campo com vias para contribuir com pesquisas futuras, sendo elas: 1) compreensão mais consolidada acerca das distinções entre assédio moral e assédio moral organizacional tanto no campo acadêmico, quanto no campo jurídico e 2) fortalecimento da fiscalização trabalhista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, p. 407-427, 2015.

BARRETO, Margarida Maria Silveira et al. **Assédio moral: a violência sutil-análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 351/2020, de 28 de Outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Diário da Justiça, Brasília, DF, 28 out. 2020. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>.

Acesso em: 22 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2002.

BRASIL. Senado Federal. Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do Senado Federal; Mesa do Senado Federal. **Cartilha Assédio Moral e Sexual no Trabalho**. Biênio 2017-2019. Brasília: Senado Federal, 2017. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho>.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (17.^a Região). **ATO TRT 17.^a PRESI N.º 39/2023**. Institui a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 17.^a Região. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**, Brasília, DF, 23 mai. 2023. Caderno Administrativo. Disponível em: <https://shre.ink/jalo>. Acesso em: 24 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (17.^a Região). **Informativo de Precedentes e Jurisprudência do TRT**. Vitória, 20 jul. 2026. Disponível em: <https://shre.ink/jalT>. Acesso em: 21 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (17.^a Região). **Resolução Administrativa nº 148/2023**. Institui a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e todas as formas de Discriminação no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 17.^a Região. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho nº 3825**, Brasília, DF, 10 out. 2023. Caderno Administrativo. Disponível em: <https://shre.ink/jale>. Acesso em: 21 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (2.^a Região). **ATO nº 21/2024, de 7 de Março de 2024**. Reformula a Política de Prevenção e

Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, 7 mar. 2024. Disponível em: <https://shre.ink/jalD>. Acesso em: 22 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (2ª Região). **ATO nº 34/2026, de 25 de Julho de 2026.** Reformula a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, 25 jun. 2026. Disponível em: <https://shre.ink/jals>. Acesso em: 22 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (3ª Região). **Resolução Administrativa nº 404/2025, de 5 de Novembro de 2025.** Estabelece processos e procedimentos para a prevenção e o combate ao assédio e à discriminação no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Diário Oficial, Brasília, DF, 5 nov. 2025. Disponível em: <https://shre.ink/jall>. Acesso em: 22 jul. 2026.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região. 13ª Vara do Trabalho de Vitória.** Ação Trabalhista – Rito Sumaríssimo n. **0000447-76.2025.5.17.0013.** Juiz do Trabalho: Roque Messias Calsoni. Sentença de 17 set. 2025. Vitória, ES. Disponível em: Banco de Sentenças do TRT-17. Acesso em: 27 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região. Processo nº **0000990-82.2025.5.17.0012.** Relator: Desconhecido. Vitória, ES, 2025.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (1. Turma).** Recurso Ordinário n. **0011354-11.2019.5.03.0143.** Relator: Des. Luiz Otávio Linhares Renault. Julgado em: 28 jan. 2022. Publicado no DEJT em: 3 fev. 2022. Acesso em: 27 jul. 2026.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p.77-101. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 11 mar. 2026.

CARVALHO, Nordson Gonçalves de. **Assédio Moral na relação de trabalho**. Editora Rideel, 2009.

CASARINI, Simone Mendes Rodrigues Lima. Assédio Moral no trabalho. *Jusbrasil*, Vitoria, 05 de abril de 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/assedio-moral-no-trabalho/180137000>. Acesso em: 27 de maio de 2026.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed Editora, 2010.

DE SOUZA, Jéssica Alves; FONTINELE, Nádia Karoline Galvão; VERNECK, Marcos Nunes Silva. Responsabilidade civil do empregador em casos de assédio moral no trabalho. **Revista Ibero-americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 11, p. 1711-1723, 2021.

DOS SANTOS DINIZ, Luciano; HENRIQUES, Isabela Ferreira; JUNIOR, Paulo Fernandes Sanches. Trabalho bancário e assédio moral: algumas considerações a partir da análise da jurisprudência do TRT-MG. In: **XXXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología**. Asociación Latinoamericana de Sociología, 2019.

DUBLIN CORE METADATA INITIATIVE. DCMI Usage Guide. 2000. Disponível em: DCMI: Utilizando o Dublin Core. Acesso em: 26 de maio de 2026.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho. 2010. Acesso em: 26 de maio de 2026.

GONÇALVES, Júlia; DA ROSA TOLFO, Suzana; ESPINOSA, Leonor María Cantera. A (não) atuação frente ao assédio moral no trabalho: estudo sobre um sindicato. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, p. 149-164, 2018.

HELOANI, Roberto. **Modelos de gestão e educação: gerencialismo e subjetividade**. Cortez Editora, 2023.

HIRIGOYEN, Marie-France, **O assédio no trabalho. Como distinguir a verdade**. Cascais: Pergaminho, 2002.

LEYMANN, Heinz. The Silencing of a Skilled Technician. **Stockholm Working Environment**, p, 28-30, 1993.

MEDEIROS, M. F. R.; GOMES, M. A. Assédio moral organizacional: uma perversa estratégia organizacional. **R. Laborativa**, v. 5, n. 2, p. 64 - 85, 2016.

NUNES, Thiago Soares; DA ROSA TOLFO, Suzana; ESPINOSA, Leonor María Cantera. Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 2, p. 205-219, 2018.

POOLI, Adriana Machado; MONTEIRO, Janine Kieling. Assédio moral no judiciário: prevalência e repercussões na saúde dos trabalhadores. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 346-353, 2018.

ROCHA, Raoni; VITÓRIO, Mário Ângelo. Assédio moral institucional: o caso dos servidores administrativos do Ministério do Trabalho e Previdência. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, p. 10, 2024.

SILVA, Alda Karoline Lima da et al. Assédio moral no trabalho: do enfrentamento individual ao coletivo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 44, p. e22, 2019.

SILVA, Leda Maria Messias da. Assédio moral: terror psíquico no ambiente de trabalho e as consequências para a saúde do assediado. 2023.

SOBOLL, L.A.S. **Assédio moral no trabalho**. Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações. Pedro F Bendassoli e Jairo Eduardo Morges - Andrade (orgs). São Paulo: casa do psicólogo, 2015.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, Edvânia Ângela de. Assédio moral e reforma trabalhista: entrevista com Margarida Barreto. **Revista Katálýsis**, v. 22, p. 641-651, 2019.

WORKPLACE BULLYING INSTITUTE. 2024 WBI U.S. Workplace Bullying Survey. Bellingham: WBI, 2024. Disponível em: <https://workplacebullying.org/2024-wbi-us-survey/>. Acesso em: 26 de maio de 2026.

¹ Bacharelado em Direito - FDCI. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Orientador, Especialista em Direito da Economia - FDCI. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)