

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: ENFRENTAMENTO JURÍDICO NO BRASIL

MORAL HARASSMENT IN THE WORKPLACE: LEGAL CONFRONTATION IN
BRAZIL

ACOSO MORAL EN EL TRABAJO: ENFRENTAMIENTO LEGAL EN BRASIL

**Ana Karoliny Freitas de Oliveira¹, Luís André Jacinto², Andrea Cristina Ferminiano Fidelis³,
Lucas Teixeira Dezem⁴, Francisco Roldineli Varela Marques⁵, Rubens Henrique Bormann⁶, Maria
Leonildes Boavista Gomes Castelo Branco Marques⁷, Fernando Rodrigues Rubinelli⁸, Vinicius
Gonzales Cardoso⁹, Júnia Gonçalves Oliveira¹⁰, Cristiane Alves de Araújo¹¹, Michelli Egues Dias¹²,
Fábio Peron Carballo¹³, Claudio Iwerson Martins¹⁴, Matheus Vinícius da Silva Barros¹⁵**

DOI: 10.54899/dcs.v22i81.3264

Recibido: 25/07/2025 | Aceptado: 22/08/2025 | Publicación en línea: 26/08/2025.

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar o enfrentamento jurídico do assédio moral no ambiente de trabalho no Brasil, destacando os mecanismos legais existentes, os desafios na efetivação dos

¹ Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade do Estado do Amapá (UEAP), Macapá, Amapá, Brasil. E-mail: anakarolinyoli@gmail.com

² Mestrando em Educação Básica, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Pernambuco, Brasil. E-mail: luismatematica@gmail.com

³ PhD em Marketing e Estratégia pela Universidade de Aveiro – Portugal, Universidade Potiguar, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: andrea@andreaafidelis.com

⁴ Doutorando em Direitos Coletivos e Cidadania, Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: lucastd19@hotmail.com

⁵ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal Rural do Semi-Arido, Mossoró, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: roldineli.varela@gmail.com

⁶ Especialista em Neuroaprendizagem e Distúrbios da Aprendizagem pela Faculdade UNINA, Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: rubensbormann@yahoo.com.br

⁷ Doutora em Ciências Criminais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: leonildes@ufpi.edu.br

⁸ Mestre em Políticas Públicas, Universidade de Mogi das Cruzes (UMC), Mogi das Cruzes, São Paulo e Brasil. E-mail: rubinelli.fernando@gmail.com

⁹ Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: viniciusgc_@hotmail.com

¹⁰ Doutora em Direito, Centro de Ensino Superior de São Gotardo (CESG), São Gotardo, Minas Gerais, Brasil. E-mail: ju14junia@hotmail.com

¹¹ Mestranda em Psicologia da Saúde, Faculdade Pernambucana de Saúde, Recife, Pernambuco, Brasil. E-mail: Cristianealves1109@gmail.com

¹² Mestranda em Direito, Universidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: michelliedias@gmail.com

¹³ Pós-Doutor em Saúde Coletiva, Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG), Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. E-mail: peronmg@hotmail.com

¹⁴ Mestrando em Segurança Pública e Direitos Humanos, Christian Business School, Flórida, Estados Unidos. E-mail: iwersonmartins@gmail.com

¹⁵ Pós-Graduado em Direito e Processo Penal, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: mattbarros@hotmail.com

direitos das vítimas e a percepção de profissionais da área jurídica sobre a aplicação da legislação. A pesquisa foi de natureza qualitativa e descritiva, com uma amostra composta por 15 profissionais atuantes no Direito do Trabalho. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas e analisados por categorias temáticas. Os resultados demonstraram que, embora haja avanços na jurisprudência e maior conscientização sobre o tema, ainda existem lacunas legais, dificuldades probatórias e resistência cultural dentro das organizações. Concluiu-se que o enfrentamento jurídico do assédio moral requer não apenas a atuação firme do Judiciário, mas também políticas preventivas eficazes, cultura organizacional ética e reformas legislativas que fortaleçam a proteção às vítimas.

Palavras-chave: Assédio Moral. Jurídico. Trabalho.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the legal approach to workplace bullying in Brazil, highlighting existing legal mechanisms, the challenges in enforcing victims' rights, and the perceptions of legal professionals regarding the application of the law. The research was qualitative and descriptive in nature, with a sample of 15 professionals working in labor law. Data were collected through interviews and analyzed by thematic categories. The results demonstrated that, although there have been advances in case law and greater awareness on the topic, legal gaps, evidentiary difficulties, and cultural resistance within organizations still exist. The conclusion is that legally addressing bullying requires not only firm action by the judiciary, but also effective preventive policies, an ethical organizational culture, and legislative reforms that strengthen victim protection.

Keywords: Bullying. Legal. Labor.

RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo analizar el enfoque legal del acoso laboral en Brasil, destacando los mecanismos legales existentes, los desafíos para hacer valer los derechos de las víctimas y las percepciones de los profesionales del derecho sobre la aplicación de la ley. La investigación fue cualitativa y descriptiva, con una muestra de 15 profesionales del derecho laboral. Los datos se recopilaban mediante entrevistas y se analizaron por categorías temáticas. Los resultados demostraron que, si bien ha habido avances jurisprudenciales y una mayor concienciación sobre el tema, aún persisten lagunas legales, dificultades probatorias y resistencia cultural dentro de las organizaciones. La conclusión es que abordar legalmente el acoso requiere no solo una acción firme del poder judicial, sino también políticas preventivas eficaces, una cultura organizacional ética y reformas legislativas que fortalezcan la protección de las víctimas.

Palabras clave: Acoso. Legal. Laboral.

INTRODUÇÃO

O assédio moral no ambiente de trabalho é uma prática que tem ganhado crescente atenção

no cenário jurídico e social brasileiro. Trata-se de uma conduta abusiva, repetitiva e intencional, capaz de causar danos à dignidade, à saúde e à integridade psíquica do trabalhador. Essa violência psicológica se manifesta de diversas formas, como humilhações públicas, isolamento, sobrecarga de tarefas ou desqualificação profissional, impactando negativamente o ambiente laboral (Duarte; Almeida, 2015).

Nos últimos anos, o assédio moral passou a ser compreendido não apenas como uma questão de relações interpessoais, mas como um grave problema organizacional que interfere na produtividade, na saúde dos trabalhadores e na imagem da empresa. Sua recorrência evidencia um desequilíbrio de poder e uma cultura corporativa permissiva a práticas autoritárias e abusivas (Marazzo *et al.*, 2017).

Do ponto de vista jurídico, o enfrentamento do assédio moral se insere no campo do Direito do Trabalho, sendo tratado como uma violação dos princípios da dignidade da pessoa humana e dos direitos fundamentais do trabalhador. No Brasil, embora não haja uma lei federal específica que regule o tema de forma autônoma, o assédio moral é passível de responsabilização civil, administrativa e, em alguns casos, penal (Lordão *et al.*, 2023).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 1º, inciso III, estabelece a dignidade da pessoa humana como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito. Além disso, o artigo 7º garante aos trabalhadores o direito à redução dos riscos inerentes ao trabalho e à indenização por danos morais decorrentes da relação de emprego. Com base nesses dispositivos, a jurisprudência brasileira tem reconhecido o assédio moral como conduta ilícita, ensejadora de reparação (Silva; Ramos; Macêdo, 2016).

Apesar desses avanços, a efetividade da proteção jurídica contra o assédio moral ainda enfrenta diversos obstáculos. Entre eles, destacam-se a dificuldade de comprovação das condutas, a ausência de instrumentos legais específicos, o medo da retaliação por parte das vítimas e a morosidade dos processos judiciais. Esses fatores limitam a eficácia da resposta jurídica e contribuem para a persistência do problema (Valadão Júnior; Mendonça, 2015; Vasconcelos, 2015).

Diante desse contexto, torna-se essencial compreender como o sistema jurídico brasileiro tem respondido ao assédio moral no trabalho, quais os instrumentos disponíveis, quais as falhas percebidas por profissionais da área e quais os caminhos possíveis para um enfrentamento mais efetivo e humanizado dessa violação.

Neste sentido, o objetivo desta pesquisa foi analisar o enfrentamento jurídico do assédio

moral no ambiente de trabalho no Brasil, a partir da perspectiva de profissionais do Direito, identificando os avanços, os desafios e as estratégias necessárias para a efetivação dos direitos das vítimas.

MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa teve natureza qualitativa, com delineamento descritivo, visando compreender a atuação jurídica frente aos casos de assédio moral no trabalho a partir da experiência de profissionais que atuam diretamente na área. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa por entender que o fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho não pode ser plenamente compreendido apenas por meio de dados numéricos, mas exige uma investigação profunda das experiências, percepções e interpretações dos atores envolvidos no processo jurídico (Lima *et al.*, 2025; Lima & Gomes, 2023; Lima, Domingues Júnior & Silva, 2024; Lima, Domingues Júnior & Gomes, 2025; Lima *et al.*, 2025; Lima, Silva & Domingues Júnior, 2024; Lima *et al.*, 2025; Lima, Domingues & Pimentel Júnior, 2023; Lima *et al.*, 2025a; Lima *et al.*, 2025b). O delineamento descritivo foi escolhido como estratégia metodológica para captar e descrever, com maior riqueza de detalhes, as práticas e desafios enfrentados pelos profissionais da área jurídica no enfrentamento do assédio moral, permitindo uma compreensão contextualizada da realidade.

A amostra foi composta por 15 profissionais do campo jurídico. As entrevistas foram semi estruturadas, com perguntas abertas que permitiram explorar a percepção dos entrevistados sobre a legislação atual, os desafios no processo de judicialização, as medidas preventivas existentes nas empresas e a atuação dos órgãos de controle.

As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semi estruturado, o que garantiu flexibilidade ao processo investigativo. As perguntas abertas possibilitaram que os entrevistados discorressem livremente sobre suas experiências e pontos de vista, revelando nuances que dificilmente seriam captadas em questionários fechados. Os temas abordados nas entrevistas incluíram a efetividade da legislação vigente, os principais obstáculos enfrentados no trâmite judicial de casos de assédio moral, as medidas adotadas pelas empresas para prevenir a prática e o papel dos órgãos de controle e fiscalização.

Após a coleta, os dados foram tratados à luz da análise de conteúdo, o que permitiu categorizar os discursos de forma sistemática, identificando temas recorrentes, padrões de significação e também contradições entre os relatos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os relatos dos profissionais revelaram que o assédio moral continua sendo uma prática comum no ambiente de trabalho, apesar de uma crescente conscientização jurídica e social sobre o tema. A maioria dos entrevistados reconheceu avanços na jurisprudência, mas apontou diversas limitações estruturais e culturais que dificultam o enfrentamento adequado da prática. Essas declarações indicam que, embora a legislação e os precedentes estejam em evolução, a realidade organizacional ainda resiste a essa transformação, mantendo práticas autoritárias como parte do cotidiano empresarial. Assim, torna-se evidente que a conscientização isolada, ainda que bem-intencionada, não é suficiente para promover uma mudança cultural efetiva, se não estiver ancorada em políticas corporativas robustas e treinamento contínuo que envolva todos os níveis hierárquicos.

O reconhecimento dessas limitações reforça a urgência de uma abordagem integrada, que combine educação corporativa, políticas organizacionais e modelos de liderança empáticos. A persistência de uma cultura autoritária sinaliza que o discurso legal ou social apenas não é capaz de alterar comportamentos internalizados ao longo do tempo, especialmente quando os mecanismos de controle e supervisão são frágeis ou inexistentes.

Esse cenário aponta para a necessidade de integrar práticas de compliance com transformações culturais substantivas, nas quais sejam permanentemente divulgados valores de respeito e integridade. Empresas e instituições devem promover treinamentos, fóruns de discussão e avaliações de clima organizacional, para que o compromisso com a dignidade no trabalho se torne uma prática cotidiana e não apenas uma diretriz formal.

Segundo os respondentes E01 e E05, a maior dificuldade para a efetiva responsabilização dos agressores ainda é a prova. “O assédio moral é silencioso, se dá de forma subjetiva e contínua. Muitas vezes, a vítima não consegue reunir elementos suficientes para comprovar os fatos”, afirmou E01. Já E05 relatou que “há juízes que exigem um nível de detalhamento quase impossível de se obter”. E03 e E07 destacaram a ausência de uma legislação federal específica como uma lacuna que enfraquece a proteção jurídica. “Trabalhamos com interpretações da Constituição, da CLT e do Código Civil. Falta uma lei que tipifique o assédio moral e estabeleça procedimentos claros”, disse E03. E07 complementou: “isso permitiria uma padronização das decisões judiciais e maior segurança para as vítimas”. Essas observações ressaltam que o sistema jurídico ainda está preso à subjetividade inerente ao conceito de assédio, o que gera invisibilidade

da prática nos tribunais. Além disso, a falta de uma legislação clara impõe um custo elevado às vítimas - não só emocional, mas financeiro - ao tentar reunir provas plausíveis diante de uma moldura legal imprecisa.

A ausência de critérios objetivos e uniformes para definição do que configura assédio moral perpetua a insegurança e a incerteza no ambiente jurídico. Isso desestimula denunciantes e reforça padrões desiguais de responsabilização. A criação de guias práticos, com exemplos reais, protocolos de análise e critérios verificáveis poderia mitigar esse problema e promover maior justiça processual.

Uma legislação federal clara, com definição precisa dos atos configurativos e diretrizes processuais, reduziria o ônus das vítimas e facilitaria a atuação judicial. Esse instrumento servirá como base normativa estável, favorecendo decisões mais uniformes e respaldadas, capazes de consolidar prevenção efetiva e segurança jurídica.

Por outro lado, E04 e E10 relataram que algumas empresas têm implementado códigos de conduta e canais de denúncia como forma de prevenção. “Muitas vezes, só após uma condenação é que as empresas criam mecanismos internos para coibir o assédio”, disse E10. Segundo E04, “a cultura organizacional ainda é muito permissiva a práticas autoritárias, sobretudo em cargos de liderança”. E06 ressaltou que o medo de represálias é um dos fatores que silenciam as vítimas. “As pessoas não denunciam por medo de perder o emprego, de serem desacreditadas ou expostas”, afirmou. E12 acrescentou: “é comum que as vítimas sejam demitidas após formalizarem uma denúncia, o que mostra a fragilidade da proteção no ambiente de trabalho”. Esse padrão evidencia que os mecanismos de proteção institucionais muitas vezes são tardios e defensivos — acionados após o dano, em vez de prevenirem. Sem uma cultura empresarial reparadora e preventiva, esses canais e códigos se tornam meras formalidades, incapazes de promover mudanças duradouras.

O caráter reativo desses mecanismos mostra uma visão instrumentalista da condução institucional: apenas produziram soluções após o assédio ocorrer, e não para preveni-lo. Isso revela que a real eficácia de tais instrumentos depende diretamente de uma cultura organizacional comprometida com a ética e com suporte real ao colaborador.

Transformar um código de conduta em prática efetiva requer treinamento contínuo, comunicação aberta e proteção aos denunciantes. A mudança começa com o empoderamento das vítimas, reforçado por políticas claras de não-retaliação, confidencialidade e responsabilização interna efetiva.

A atuação do Judiciário foi avaliada de forma ambígua. Enquanto E08 elogiou a sensibilidade de alguns magistrados na interpretação do dano moral, E11 criticou a morosidade dos processos e a dificuldade de aplicação de medidas pedagógicas. “As condenações pecuniárias nem sempre mudam o comportamento da empresa. Falta uma lógica preventiva e educativa”, observou. E13 apontou que as vítimas, em geral, chegam emocionalmente abaladas aos escritórios de advocacia, o que afeta a condução do processo. “São pessoas adoecidas, que perderam a autoestima e não têm forças para enfrentar uma longa batalha judicial”, explicou. Já E09 defendeu a necessidade de apoio psicológico institucional: “o enfrentamento do assédio deve ser multidisciplinar”. Essa análise crítica revela que o sistema judicial, mesmo com magistrados empáticos, opera em uma lógica reativa e fragmentada: o valor moral da condenação é limitado quando a vítima já se encontra fragilizada. Para além da reparação financeira, é fundamental que o Judiciário incorpore mecanismos educacionais - como judiciais em primeira instância que disponham de apoio psicológico - e instâncias capazes de equilibrar técnica, acolhimento e prevenção.

O reconhecimento da sensibilidade judicial é positivo, mas insuficiente diante da falta de ações preventivas e do impacto emocional nas vítimas. Isso mostra que a justiça não deve ser apenas corretiva, mas essencialmente humanizada, oferecendo amparo além da aplicação da pena.

Integrar estratégias judiciais com rede de apoio, como assistência psicológica e jurídica gratuita, pode fortalecer a resiliência das vítimas e promover uma justiça mais efetiva e reparadora, capaz de restabelecer o equilíbrio emocional e institucional.

A atuação do Ministério Público do Trabalho foi mencionada positivamente por E14, que relatou investigações e ações civis públicas importantes para o combate ao assédio moral. “O MPT tem um papel fundamental na conscientização das empresas e na fiscalização de ambientes abusivos”, afirmou. No entanto, E02 alertou que “os recursos humanos e materiais desses órgãos ainda são limitados”. E15 destacou a importância das comissões internas de prevenção e combate ao assédio. “Em empresas que criaram essas estruturas, houve redução das ocorrências, maior acolhimento às vítimas e resolução mais rápida dos conflitos”, disse. Contudo, E07 observou que “em muitas organizações, essas comissões são formais, mas não têm atuação efetiva”. Dessa forma, as ações do MPT representam um agente externo essencial, contribuindo para a conscientização e a responsabilização institucional. No entanto, sem investimentos adequados, sua eficácia se limita. Já as comissões internas, quando efetivas, demonstram resultados práticos, mas ainda são raras. É necessário que sejam empoderadas, dotadas de autonomia e legitimidade

institucional para realmente combater e prevenir práticas abusivas.

A atuação do MPT é, sem dúvida, um dos pilares do enfrentamento ao assédio moral, sobretudo ao pressionar as empresas a adotarem posturas proativas. No entanto, a precarização dos recursos desses órgãos compromete sua capacidade de fiscalização contínua e acompanhamento dos casos, reduzindo sua atuação a ações pontuais e de impacto limitado. A expansão orçamentária e o fortalecimento das equipes técnicas são medidas urgentes para potencializar sua presença nos espaços de trabalho.

Quanto às comissões internas, seu funcionamento efetivo depende não apenas de sua existência formal, mas da autonomia e do respeito que lhes é conferido dentro da estrutura corporativa. É imprescindível que essas comissões sejam compostas por membros capacitados, protegidos contra retaliações e respaldados por políticas institucionais claras. Caso contrário, tendem a se tornar mecanismos simbólicos, desprovidos de força real para mediar e solucionar conflitos.

O papel da liderança também foi amplamente debatido. E05 afirmou que “muitos casos de assédio moral partem diretamente dos gestores, o que torna a denúncia mais difícil”. E11 pontuou que “há uma cultura empresarial que ainda valoriza o comando autoritário como forma de produtividade”. Isso evidencia que a raiz do problema está muitas vezes nos gestores - os principais atores no desencadeamento do assédio. A formação de uma liderança humanizada ainda é incipiente em muitos contextos. Persistem modelos produtivistas e coercitivos que não só incentivam, mas naturalizam o uso do medo como ferramenta de gestão. Superar essa lógica exige investimentos em formação comportamental e sistemas de avaliação que recompensem a gestão cuidadosa e respeitosa.

A análise reforça a necessidade de repensar os modelos de liderança que ainda se baseiam em controle excessivo, autoritarismo e performance a qualquer custo. Esses gestores, muitas vezes legitimados por culturas organizacionais tóxicas, são os vetores de práticas abusivas institucionalizadas. Treinamentos de liderança precisam ir além de metas e resultados e contemplar aspectos humanos, emocionais e éticos da gestão de pessoas.

Para transformar esse cenário, é necessário que as empresas desenvolvam políticas que reconheçam e recompensem comportamentos de liderança ética, promovendo avaliações 360°, com escuta dos subordinados. Apenas com a institucionalização de critérios de valorização da liderança empática será possível romper com o ciclo de assédio mascarado de produtividade.

Outro ponto abordado foi a banalização do conceito de assédio moral. Segundo E03, “nem

todo conflito no trabalho é assédio, mas há uma tendência a rotular qualquer desentendimento como tal, o que enfraquece as denúncias legítimas”. E12 concordou: “é preciso diferenciar situações de gestão inadequada de práticas abusivas sistemáticas”. Essa distinção é crítica. Tornar o conceito de assédio moral genérico, como se todo conflito fosse abuso, reduz a eficácia das ferramentas judiciais e institucionais. Por outro lado, também impede a denúncia de casos verdadeiramente abusivos. O equilíbrio conceitual é fundamental: educar profissionais para diferenciar conflito de assédio é condição necessária para proteger quem realmente precisa.

Essa discussão revela um desafio conceitual e pedagógico nas organizações: a falta de clareza sobre o que é assédio moral pode tanto mascarar abusos quanto gerar falsas alegações, ambas prejudiciais. A ausência de uma definição operacional adotada internamente pelas instituições cria insegurança e conflitos mal geridos, que se arrastam e se intensificam.

Portanto, é imperativo que as organizações promovam formações contínuas e acessíveis sobre o tema, envolvendo todos os níveis hierárquicos. Essas ações devem ser pautadas em conceitos jurídicos atualizados, estudos de caso e dinâmicas práticas que possibilitem a identificação precisa de condutas abusivas, sem banalizações ou exageros.

E06 e E09 defenderam a necessidade de formação e sensibilização permanente dos trabalhadores e gestores. “A prevenção passa pela educação organizacional. As pessoas precisam entender o que é assédio moral e quais suas consequências”, disse E06. “Falta uma cultura de escuta e respeito nas relações de trabalho”, concluiu E09. E08 e E14 destacaram a importância da atuação coletiva, como a dos sindicatos, para proteger os trabalhadores. “O apoio sindical fortalece a denúncia e a negociação com a empresa”, afirmou E14. E08 relatou que “em muitos casos, o sindicato atuou diretamente na mediação de conflitos e no restabelecimento das condições de trabalho”. Essa posição reforça que a prevenção do assédio não depende unicamente do indivíduo ou da empresa, mas de iniciativas coletivas e educacionais. Canais de escuta ativa, sindicalização e formação continuada emergem como elementos indispensáveis à construção de ambientes de trabalho saudáveis e inclusivos.

A presença sindical, quando ativa e qualificada, oferece um suporte concreto para os trabalhadores enfrentarem situações de vulnerabilidade. Além disso, age como observador crítico da cultura organizacional, podendo influenciar negociações coletivas e cláusulas que ampliem a proteção contra o assédio moral. O estímulo à filiação sindical deve, portanto, ser compreendido como parte das estratégias de combate ao assédio.

A educação organizacional, por sua vez, precisa ser vista como um processo permanente,

e não uma ação pontual. Programas de treinamento sobre respeito interpessoal, empatia, escuta ativa e direitos trabalhistas devem ser incorporados às rotinas corporativas, com acompanhamento, revisão e aperfeiçoamento contínuos.

Os relatos também indicaram que o assédio moral afeta mais intensamente grupos vulneráveis, como mulheres, pessoas negras e LGBTQIAPN+. E13 apontou que “o assédio se cruza com outras formas de discriminação, o que agrava ainda mais os danos”. E10 sugeriu que “as políticas de diversidade podem ser aliadas no enfrentamento do assédio”. Esse dado mostra que o assédio moral muitas vezes está entrelaçado com experiências de opressão múltipla, amplificando sua gravidade. Políticas de diversidade que não considerem essas interseccionalidades falham em promover inclusão efetiva. Em vez disso, é necessário que as ações antissubmissão sejam construídas a partir das dimensões específicas de vulnerabilidade e identidade.

Ao reconhecer as intersecções entre assédio moral e discriminação, é possível avançar para um modelo de gestão mais inclusivo e protetivo. A invisibilidade dessas sobreposições dificulta a responsabilização dos agressores e silencia vítimas que pertencem a múltiplos grupos vulnerabilizados. Uma abordagem interseccional nas políticas de combate ao assédio é, portanto, não apenas desejável, mas essencial.

Implementar ações afirmativas, garantir representatividade nas lideranças, promover escutas seguras e revisar processos seletivos são algumas das estratégias que podem contribuir para ambientes mais igualitários. Tais medidas devem ser monitoradas por indicadores claros de diversidade, equidade e respeito, que se reflitam em práticas cotidianas da organização.

CONCLUSÃO

A análise dos relatos permitiu concluir que, apesar dos avanços jurídicos e institucionais, o assédio moral no ambiente de trabalho continua sendo uma prática recorrente e de difícil enfrentamento. Os profissionais entrevistados reconheceram que há uma evolução jurisprudencial importante, mas também identificaram uma série de entraves legais, culturais e estruturais que dificultam a efetividade das medidas de proteção.

A ausência de uma legislação específica, a dificuldade de produção de provas, a morosidade processual e o medo das vítimas em denunciar foram destacados como os principais desafios enfrentados no campo jurídico. Por outro lado, a existência de canais internos, a atuação

de órgãos como o MPT e a sensibilização dos gestores foram apontadas como estratégias eficazes, ainda que incipientes. Fica evidente que o enfrentamento do assédio moral exige uma abordagem multifacetada, que vá além do aparato jurídico punitivo. É necessário investir em políticas preventivas, na formação de lideranças éticas, no fortalecimento das instâncias de escuta e acolhimento dentro das organizações e em mudanças profundas na cultura corporativa.

Conclui-se que o Direito tem papel central na proteção à dignidade do trabalhador, mas seu sucesso depende da articulação com outras áreas do conhecimento e da atuação consciente e comprometida das instituições públicas, empresas e sociedade civil.

REFERÊNCIAS

DUARTE, R. F.; ALMEIDA, V. H. O Assédio Moral como Causador de Doença Ocupacional. **R. Laborativa**, v. 4, n. 2, p. 04-25, 2015.

LIMA, L. A. de O.; BERNARDY, T. A. dos S.; MENDEZ, A. V.; SCHIAVAO, L. J. V.; SOARES, A. R. N.; SOUZA JÚNIOR, S. O. de; VILELA, C. R.; BEZERRA, I. G. S. Gestão em Saúde: as Contribuições das Pesquisas de Satisfação e de Clima Organizacional para a Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 16, n. 7, p. e5144, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i7.5144.

LIMA, L. A. O.; DOMINGUES JUNIOR, GOMES, O. V. O. Saúde mental e esgotamento profissional: um estudo qualitativo sobre os fatores associados à síndrome de burnout entre profissionais da saúde. **Boletim de Conjuntura Boca**, 2023.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10198981>

Lima, L. A. O., Domingues Júnior, P. L., & Silva, L. L. (2024). Estresse ocupacional em período pandêmico e as relações existentes com os acidentes laborais: estudo de caso em uma indústria alimentícia. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 17(1), 34-47.
<http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i1.7484>.

LIMA, L. A. de O.; DOMINGUES JUNIOR, P. L. GOMES, O. V. de O. SAÚDE OCUPACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE CATADORES DE RECICLÁVEIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA. *Revista CPAQV - Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida*, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 9, 2025. DOI: 10.36692/V17N2-93R

LIMA, L. A. de O.; INDIANI, L.; OLIVEIRA, P. M. S.; DRESCH, F.; FAVETTI, I.; WINK, J. O.; WOLSCHICK, A. T. N.; GUSATTO, D.; KNOLLSEISEN, A. C. G.; SOEHN, L. Educação midiática: desafios e oportunidades no uso de tecnologias digitais. *Caderno Pedagógico*, [S. l.], v. 22, n. 9, p. e18273, 2025. DOI: 10.54033/cadpedv22n9-251.

LIMA, L. A. O; SILVA, L. L.; DOMINGUES JÚNIOR, P. L. Qualidade de Vida no Trabalho segundo as percepções dos funcionários públicos de uma Unidade Básica de Saúde (UBS). **REVISTA DE CARREIRAS E PESSOAS**, v. 14, p. 346-359, 2024.
<https://doi.org/10.23925/recape.v14i2.60020>

LIMA, L. A. O. *et al.* Os desafios na formação de profissionais de saúde no Brasil. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, v. 7, p. 05-15, 2025.
<https://doi.org/10.36557/2674-8169.2025v7n5p05-15>

LIMA, L. A. O.; DOMINGUES, P. L.; PIMENTEL JUNIOR, W. Young University Students and the Difficulties they Face in Entering the Job Market in the Municipality of Três Rios, Brazil. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGERIAL STUDIES AND RESEARCH*, v. 11, p. 1, 2023. <http://dx.doi.org/10.20431/2349-0349.1103001>

LIMA, L. A. O. *et al.* INFORMATIZAÇÃO EM SAÚDE: AVANÇOS TECNOLÓGICO E A MODERNIZAÇÃO NOS SERVIÇOS DE SAÚDE. *LUMEN ET VIRTUS*, v. 16, p. 5102-5111, 2025. <https://doi.org/10.56238/levv16n48-042>

LIMA, L. A. O. *et al.* GESTÃO HUMANIZADA EM SAÚDE E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. *LUMEN ET VIRTUS*, v. 16, p. 1009-1019, 2025. <https://doi.org/10.56238/levv16n45-027>

LORDÃO, A. V. *et al.* Caracterização das publicações disseminadas em periódicos científicos acerca do assédio moral no âmbito da saúde. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 12, 2023.

MARAZZO, L. M. *et al.* Assédio moral nas organizações e seus impactos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, 2017.

SILVA, H. D.; RAMOS, L. F. C.; MACÊDO, K. B. O Assédio moral em profissionais de saúde em uma organização pública. **QUALIA: a ciência em movimento**, v. 2, n. 1, 2016.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, artigo 2, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 4, Artigo 9, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.