



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE CURSO
MONOGRAFIA JÚRIDICA

**INCLUSÃO E DIVERSIDADE COMO INSTRUMENTOS DE PREVENÇÃO AO
ASSÉDIO MORAL LABORAL**

ORIENTANDA: ELINE COSTA MARTINS
ORIENTADORA: PROFA. DRA. FERNANDA DA SILVA BORGES

GOIÂNIA-GO
2025

ELINE COSTA MARTINS

**INCLUSÃO E DIVERSIDADE COMO INSTRUMENTOS DE PREVENÇÃO AO
ASSÉDIO MORAL LABORAL**

Monografia Jurídica apresentada à disciplina Trabalho de Curso II, da Escola de Direito, Negócios e Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás Profa. Orientadora - Fernanda da Silva Borges.

GOIÂNIA-GO
2025

ELINE COSTA MARTINS

**INCLUSÃO E DIVERSIDADE COMO INSTRUMENTOS DE PREVENÇÃO AO
ASSÉDIO MORAL LABORAL**

Data da Defesa: ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa.: Dra. Fernanda da Silva Borges

Examinadora Convidada: Prof.^a: Dra. Maria Nívea Taveira Rocha Nota

SUMÁRIO

RESUMO	5
INTRODUÇÃO	6
1 ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO	8
1.1 HISTÓRICO DO CONCEITO DE ASSÉDIO.....	8
1.2 ESPÉCIES DE ASSÉDIO MORAL.....	11
1.3 EFEITOS DO ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE LABORAL.....	14
2 O ASSÉDIO MORAL E O APARATO LEGISLATIVO BRASILEIRO	17
2.1 ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO: LEI Nº 14.457/2022 E LEI Nº 13.467/2017.....	17
2.2 O POSICIONAMENTO DA OIT SOBRE O TEMA: CONVENÇÃO 190.....	21
2.3 TUTELA JURÍDICA E MEDIDAS PREVENTIVAS AO EMPREGADO.....	23
3 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO	26
3.1 INCLUSÃO COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO.....	27
3.2 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS.....	28
3.3 TREINAMENTO E EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS COLABORADORES.....	30
CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	36

RESUMO

Este trabalho analisou o assédio moral no ambiente laboral e o papel preventivo das políticas de inclusão e diversidade frente a este fenômeno crescente nas relações de trabalho contemporâneas. O assédio moral, caracterizado por condutas abusivas, repetitivas e prolongadas que atingem a dignidade e a integridade do trabalhador, persiste como desafio significativo no Brasil, agravado pela ausência de legislação federal específica para o setor privado, apesar dos avanços representados por normas como a Lei nº 14.457/2022 e a Convenção nº 190 da OIT. O objetivo principal da pesquisa foi investigar como a implementação de políticas de inclusão e diversidade pode atuar como mecanismo preventivo ao assédio moral nas organizações. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, abrangendo obras doutrinárias, legislação nacional e internacional e dados secundários. Os resultados demonstraram que organizações que implementam políticas efetivas de inclusão e diversidade, como a criação de comitês especializados, canais de denúncia seguros e programas de educação continuada, conseguem reduzir significativamente a incidência de práticas assediadoras por promoverem mudanças culturais profundas e valorizarem o respeito às diferenças. Concluiu-se que estas políticas atuam como ferramentas preventivas ao fomentarem uma cultura organizacional baseada no respeito, criarem mecanismos eficazes para identificação e tratamento de casos, promoverem conscientização contínua, estabelecerem consequências para assediadores e reduzirem as assimetrias de poder frequentemente associadas às práticas assediadoras, contribuindo para ambientes de trabalho mais saudáveis e alinhados aos valores constitucionais.

Palavras-chave: Assédio Moral. Ambiente de Trabalho. Políticas de Inclusão. Diversidade. Prevenção.

INTRODUÇÃO

O assédio moral no ambiente laboral representa um problema crescente nas relações de trabalho contemporâneas, configurando-se como uma violação sistemática à dignidade e aos direitos fundamentais dos trabalhadores. Caracterizado por comportamentos hostis, repetitivos e prolongados, esse fenômeno manifesta-se por meio de condutas abusivas que podem prejudicar a integridade física e psicológica do indivíduo, comprometendo seu desempenho profissional e sua qualidade de vida.

No contexto brasileiro, embora haja crescente judicialização de casos relacionados ao tema, persiste uma lacuna legislativa no âmbito federal que regulamente especificamente o assédio moral no setor privado. Esta situação contrasta com iniciativas internacionais como a Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que estabelece parâmetros para o combate à violência e ao assédio no mundo do trabalho, reconhecendo-os como violações aos direitos humanos e ameaças à igualdade de oportunidades.

Diante dessa problemática, surge o questionamento central que orienta este trabalho: Em que medida a implementação de políticas de inclusão e diversidade pode atuar como mecanismo preventivo ao assédio moral no ambiente de trabalho? Esta investigação parte da hipótese de que ambientes organizacionais mais inclusivos e diversos tendem a apresentar menor incidência de práticas assediadoras, uma vez que promovem relações interpessoais baseadas no respeito às diferenças e na valorização da dignidade humana.

A relevância temática evidencia-se pelo impacto devastador que o assédio moral produz, não apenas na saúde mental e física dos trabalhadores, mas também nas relações sociais e familiares das vítimas. Dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST) revelam um aumento expressivo nas denúncias relacionadas ao tema, com mais de 52 mil casos registrados apenas em 2021, demonstrando a dimensão alarmante do problema no contexto nacional (TST, 2021).

Do ponto de vista jurídico, a pesquisa contribui para o debate sobre as lacunas normativas existentes, oferecendo subsídios para o aprimoramento da

legislação e das políticas públicas voltadas à proteção da dignidade no ambiente laboral.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o papel das políticas de inclusão e diversidade como instrumentos preventivos ao assédio moral no ambiente de trabalho. Como objetivos específicos, busca-se: examinar o conceito, as características e as espécies de assédio moral nas relações laborais; investigar o tratamento jurídico conferido ao tema no ordenamento brasileiro e nas normativas internacionais; identificar os impactos do assédio moral para trabalhadores, organizações e sociedade; e propor diretrizes para implementação de políticas de inclusão e diversidade que contribuam efetivamente para a prevenção do assédio moral.

Para alcançar esses objetivos, adota-se uma metodologia de pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. O estudo desenvolve-se a partir da análise de obras doutrinárias, artigos científicos, legislação nacional e internacional, jurisprudência e dados estatísticos relacionados ao tema.

Quanto à estrutura, a monografia está organizada em três seções. A primeira seção aborda os aspectos conceituais do assédio moral no ambiente de trabalho, apresentando sua evolução histórica, características, espécies e consequências para os atores envolvidos. A segunda analisa o tratamento jurídico conferido ao tema, examinando a legislação vigente no Brasil, com destaque para a Lei nº 14.457/2022 e a Lei nº 13.467/2017, bem como o posicionamento da OIT manifestado na Convenção nº 190, além dos mecanismos de tutela jurídica disponíveis às vítimas. Por fim, a terceira seção dedica-se à implementação de políticas de diversidade e inclusão como estratégias preventivas, abordando o planejamento, desenvolvimento e monitoramento de tais políticas, bem como a importância da educação continuada dos colaboradores.

Por meio desta pesquisa, pretende-se contribuir para a discussão acadêmica e institucional sobre o assédio moral no trabalho, evidenciando como uma cultura organizacional fundamentada nos princípios da inclusão e da diversidade pode constituir um antídoto eficaz contra práticas discriminatórias e abusivas, promovendo ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e alinhados aos valores constitucionais da dignidade humana.

1 ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

De acordo com Hirigoyen (2002), por assédio no ambiente de trabalho, devemos compreender todas as formas de comportamento abusivo, especialmente comportamentos, palavras, gestos, escritos que possam prejudicar a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou mental de um indivíduo, ameaçar seu emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho.

Segundo esta autora, apesar do assédio laboral ser tão antigo quanto o trabalho em si, só no início desta década foi reconhecido como um fenômeno que destrói o ambiente laboral, não apenas reduzindo a produtividade, mas também favorecendo o absenteísmo, devido aos danos psicológicos que causa.

Este fenômeno foi extensivamente analisado nos países anglo-saxões e nórdicos, sendo chamado de *mobbing*, termo que deriva de mob (horda, grupo, plebe), que sugere algo perturbador. Heinz Leymann apud Marie-france Hirigoyen (2002), um especialista sueco em psicologia do trabalho, realizou um estudo com diversos grupos profissionais há mais de uma década, classificando-o como "psicoterrorismo". Várias nações, sindicatos, médicos do trabalho e empresas de seguros de saúde começam a se interessar pelo fenômeno.

Robson Zanetti (2018), por sua vez, dispõe que o assédio moral é caracterizado pela prática intencional, seja por ação ou omissão, de atos abusivos ou hostis, de forma reiterada ou sistemática, direcionados a uma ou mais pessoas no ambiente de trabalho. Esses comportamentos podem ser explícitos ou velados e ocorrem durante a jornada de trabalho e no desempenho das funções, frequentemente perpetrados por superiores hierárquicos, mas também podendo envolver colegas, subordinados ou até clientes, embora em menor proporção. Essas ações, repetidas ao longo do tempo, afetam a saúde do trabalhador, especialmente quando o responsável é alertado para cessá-las e persiste na conduta. Ainda nesse contexto, Zanetti (2018), alerta que o assédio moral é algo mais grave do que imaginamos, pois ele lesa e até pode matar as vítimas que sofrem os abusos frequentes.

1.1 HISTÓRICO DO CONCEITO DE ASSÉDIO

O termo *mobbing* foi usado inicialmente para descrever as consequências do assédio nas relações humanas. Em 1972, o médico e pesquisador sueco Peter-Paul Heinemann relatou comportamentos agressivos entre crianças no ambiente escolar, o que descobriu na publicação da primeira obra sobre o tema. Atualmente, esse tipo de violência é mais conhecido como *bullying*. Contudo, o estudo desse comportamento teve origem na Biologia, através das pesquisas do etnólogo Konrad Lorenz, que coordena ações agressivas em grupos de animais como estratégia de intimidação e defesa para afastar invasores. Essas observações influenciaram os estudos posteriores sobre o assédio moral (Lucena Dias, 2020).

Nessa linha, à medida que as investigações sobre o *mobbing* evoluíram, partindo das interações entre grupos de animais para os campos da Psicologia e Sociologia, até alcançarem as relações de trabalho. Foi a partir de um estudo de caso prolongado por Heinz Leymann (1996), que analisou suicídios entre enfermeiras em decorrência de conflitos no ambiente laboral, que o fenômeno começou a ser sistematicamente abordado no contexto organizacional. Em 1996, Leymann lançou o livro *Mobbing: La persécution au travail*.

Dias Lucena (2020), dispõe que o termo *mobbing* passou a ser utilizado para descrever as características psicológicas caracterizadas por perseguições no ambiente de trabalho, retomando conceitos originalmente desenvolvidos por Lorenz e aprimorados por Heinemann. Essas ideias foram adaptadas para os comportamentos humanos em organizações e no ambiente laboral, formando a base do conceito atualmente reconhecido tanto no direito internacional quanto no nacional.

Em resumo, *mobbing*, também chamado de terror psicológico ou “psicoterror”, é um processo prolongado de assédio e intimidação no ambiente de trabalho. Nesse contexto, um indivíduo busca humilhar, atormentar e causar sofrimento psicológico a outro, muitas vezes um colega, como resultado de conflitos se manifestando sob a forma de terrorismo, ou seja:

implica uma comunicação hostil e desprovida de ética que é administrada de forma sistemática por um ou por alguns indivíduos, normalmente contra um único indivíduo, que, em consequência disso, é colocado em situação prolongada de solidão e desamparo, por meio de um assédio aplicado de forma freqüente e persistente. (Leymann, 1996a, p. 168).

O estudo sobre assédio moral foi amplamente difundido na Europa, destacando-se especialmente na França, onde se tornou um tema de grande relevância. Esse reconhecimento ganhou força por meio das pesquisas e publicações da psiquiatra Marie-France Hirigoyen, especialista em psicanálise, psicoterapia familiar e vitimologia. Em 1988, Hirigoyen publicou o livro *Le Harcèlement Moral: La Violence Perverse au Quotidien* (Assédio Moral: A Violência Perversa do Cotidiano).

Marie-France Hirigoyen (2002) destacou a necessidade de uma terminologia que traduzisse com precisão o específico para o contexto francês. Assim, dinâmica a expressão “assédio moral” para descrever comportamentos abusivos e agressivos no âmbito humano. Com base em relatos reais apresentados em sua obra, ela explicou que o assédio moral se manifesta por meio de condutas repetitivas e sistemáticas, características de relações marcadas pela perversidade. Essas ações afetam diretamente a saúde psicológica das vítimas, comprometendo sua supervisão emocional e criando uma sensação de exclusão social. Os ataques podem ocorrer em diferentes contextos, como escolas, casamentos, famílias e ambientes de trabalho, degradando a capacidade de interação social e levando as vítimas a um isolamento que afeta profundamente sua vida cotidiana.

Embora o assédio moral possa surgir em qualquer ambiente onde haja relações interpessoais, Hirigoyen (2002) enfatizou a importância de direcionar o debate para o contexto profissional. O ambiente de trabalho é um cenário particularmente propício para a manifestação desse caráter, devido à posição, à pressão por resultados e às dinâmicas de poder. A autora, em suas pesquisas, declarou grande preocupação com os impactos do assédio moral no âmbito trabalhista, destacando como essas práticas abusivas podem comprometer a saúde mental dos trabalhadores, além de desestabilizar as relações interpessoais.

Desta maneira, em relação ao assédio moral, Marie-France dispõe que:

em uma local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica ou física de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho”. (Hirigoyen, 2014, p. 65).

A doutrina apresenta diversas definições que enriquecem o entendimento sobre o assédio moral, detalhando aspectos que vão além dos conceitos formais. Esses aspectos incluem elementos essenciais que auxiliam na identificação dessa prática e na compreensão mais aprofundada do tema, oferecendo suporte para resolver conflitos jurídicos relacionados.

No contexto brasileiro, sob influência dos estudos de Marie-France Hirigoyen, o termo "assédio moral" ou "terror psicológico" foi incorporado por refletir com precisão os elementos e a definição sugeridos pela autora, alinhando-se às situações vivenciadas pelas vítimas nessa sociedade. Neste trabalho, o foco será no uso do termo "assédio moral" para discutir essa forma de violência no ambiente de trabalho, enquanto outros termos serão tratados apenas como equivalentes semânticos.

1.2 ESPÉCIES DE ASSÉDIO MORAL

Este tópico tem como objetivo analisar as diferentes formas de assédio moral que afetam as relações de trabalho. Doutrinariamente, o assédio moral interpessoal é classificado em vertical, que pode ocorrer de forma descendente ou ascendente, horizontal ou misto.

O assédio moral vertical ocorre quando o agressor ocupa uma posição hierárquica superior e exerce poder de direção sobre a vítima, situação mais frequentemente observada. Nesse caso, a pessoa assediada está subordinada ao autor do dano. De acordo com Alkimin (2013), o assédio moral vertical descendente engloba tanto o empregador propriamente dito quanto qualquer superior hierárquico que tenha recebido delegação de poder, como diretores, gerentes, supervisores ou chefes.

De acordo com Mathies (2017), esse tipo de assédio é especialmente comum devido a estruturas organizacionais que priorizam o aumento de lucros com custos reduzidos, muitas vezes em detrimento da dignidade do trabalhador.

Tal cenário frequentemente gera um ambiente de intensa competitividade, propício a práticas abusivas. Nesses casos, o superior hierárquico utiliza seu poder para humilhar ou constranger o empregado, com o objetivo de eliminá-lo do ambiente de trabalho. Isso geralmente ocorre quando o

trabalhador é percebido como uma ameaça ao chefe ou não se ajusta ao perfil produtivo da organização. Esses comportamentos abusivos refletem uma tentativa do superior de se destacar, conquistar admiração ou impor temor, extrapolando os limites do poder conferido e causando graves danos à vítima.

De acordo com Robson Zanetti (2018), o assédio moral pode se manifestar de forma individual ou coletiva, ser vertical ou horizontal, masculino ou feminino, ascendente ou descendente, patológico ou estratégico, em grupo ou individualmente, e ocorrer em contextos profissionais ou familiares. É difícil justificar uma categoria distinta chamado "assédio discriminatório", pois todo assédio envolve algum nível de discriminação e ela possui três formas: vertical ou *bossing*, vertical e mista entre vertical e horizontal de assédio moral.

Tem-se por assédio moral vertical ascendente:

O assédio é vertical descendente quando ele é realizado de cima para baixo, ou seja, por um responsável hierárquico que abusa de seu poder de direção. Esta forma de assédio é mais frequente que a vertical ascendente. (Zanetti, 2018, p. 67)

O assediador também pode surgir entre colegas de trabalho que ocupam o mesmo nível hierárquico. Apesar de não haver uma relação de subordinação, esse tipo de assédio cria um ambiente de trabalho tóxico, marcado por competitividade excessiva e conflitos interpessoais. Contudo, a forma de assédio mais frequente é aquela em que o agressor ocupa uma posição hierárquica superior à da vítima, utilizando sua autoridade para impor condutas abusivas. O sujeito passivo, por sua vez, é geralmente o empregado, que sofre agressões repetitivas e sistemáticas, comprometendo sua convivência social e seu desempenho no trabalho (Oliveira, 2013).

No caso do assédio horizontal, a agressão ocorre entre trabalhadores no mesmo nível hierárquico, sem envolvimento direto de relações de subordinação.

Esse tipo de assédio manifesta-se por meio de atitudes como brincadeiras ofensivas, comportamentos hostis ou até mesmo pela exclusão do colega das atividades cotidianas. Tais práticas estão frequentemente associadas à cultura empresarial, que, ao priorizar a produtividade, acaba promovendo uma

competição desleal entre os colaboradores. Isso cria um clima individualista que prejudica a cooperação e a harmonia no ambiente de trabalho.

Robson Zanetti (2004), identifica alguns fatores que favorecem o assédio horizontal, como a imposição de normas da maioria, discriminação baseada em sexo, religião, raça ou aparência física, evidenciando como essas dinâmicas podem contribuir para um ambiente laboral disfuncional.

O assédio moral misto caracteriza-se pela combinação de dois tipos de abuso: o vertical descendente e o horizontal. Nesse contexto, a vítima é alvo de agressões tanto por parte do superior hierárquico quanto de seus colegas de trabalho. Muitas vezes, os colegas são influenciados pela conduta abusiva do chefe, seja por incentivo direto ou por temor de também se tornarem vítimas, e passam a reproduzir comportamentos hostis.

Dessa maneira, “o assédio misto é a mistura dos dois anteriores, o que quer dizer que ocorra numa relação de hierarquia como entre colegas de mesmo nível hierárquico (Zanetti, 2018, p. 72)

Nesse contexto, surge uma nova forma de assédio, denominada assédio moral organizacional ou ambiental, conceito abordado por Patrícia Almeida Ramos e outros doutrinadores, que também utilizam terminologias como assédio moral institucional ou coletivo. Essa modalidade é caracterizada por práticas abusivas integradas à estrutura de gestão da empresa, em que o controle excessivo do empregador sobre os empregados cria um ambiente de trabalho hostil e opressor.

configura o assédio moral organizacional, o conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas de metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos (Araújo, 2006, p. 107).

Marie-France Hirigoyen (2017), em sua obra *Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral*, caracteriza o assédio moral institucional como uma forma de violência insidiosa utilizada pela gestão empresarial para afastar o trabalhador do ambiente de trabalho. Nessa dinâmica, a empresa adota estratégias que submetem o funcionário a situações extremas de desrespeito e

hostilidade, pressionando-o até que ele não suporte mais permanecer no cargo e, conseqüentemente, peça demissão. Dessa maneira, a organização busca evitar os custos decorrentes de uma dispensa sem justa causa.

Por sua vez, os autores Pamplona e Adriana (2016), compreendem que o assédio moral organizacional, estratégico ou institucional, “se configuram quando os atos repetitivos, reiterados e excludentes são praticados diretamente pelo empregador, detentor do poder diretivo, como uma estratégia para a gestão do seu negócio.

Nada obstante, o assédio moral e o institucional serem condutas prejudiciais ao empregado, é válido ressaltar que ambos não são idênticos, pois enquanto no assédio moral a vítima é determinada, a segunda espécie está relacionada a estratégias utilizadas pela empresa com objetivo principal a lucratividade e produtividade (Farah, 2016).

Dessa maneira, o assédio moral e o organizacional podem ocorrer simultaneamente e, devido à sua semelhança, sua distinção nem sempre é evidente. Por isso, a caracterização correta dessas características é essencial para a implementação de estratégias de prevenção, combate, intervenção e controle dessa violência que atinge o ambiente laboral (Soboll, 2008).

1.3 EFEITOS DO ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE LABORAL

É evidente que o assédio moral gera impactos profundos em toda a sociedade, cujas conseqüências variam conforme o grau de envolvimento de cada indivíduo na situação, seja como parte diretamente envolvida ou como observador alheio às ações diretas. Essa prática configura uma grave violação ao dever jurídico estabelecido pelas normas que regulam o comportamento humano, com o objetivo de promover relações sociais pacíficas e voltadas para o bem comum (Alckimin 2013).

A prática do assédio moral só traz malefícios, tanto para o empregado assediado e para o assediador, quanto para o empregador, e para toda a sociedade. Os efeitos negativos decorrentes dessa prática não têm qualquer proteção específica, entretanto deve-se ponderar que essa prática implica a violação deveres contratuais (arts. 483 e 482 da CLT),

bem como a violação do direito de proteção da dignidade da pessoa do trabalhador (Pamplona Filho, 2013, p. 91).

As vivências decorrentes do assédio moral no ambiente de trabalho resultam em sérias consequências para os principais envolvidos, afetando diretamente o empregado, tanto em sua dimensão pessoal quanto profissional.

No entanto, os impactos também se estendem ao empregador, aos colegas de trabalho, ao Estado e à sociedade como um todo. A humilhação constante sofrida pela vítima representa um risco muitas vezes invisível, mas que compromete as relações laborais e a saúde do trabalhador. Essa forma de violência no ambiente de trabalho provoca sofrimento psicológico e físico, além de prejuízos profissionais e financeiros, evidenciando seu caráter destrutivo nas relações laborais.

Segundo a análise de Maria Aparecida Alkimin (2013), o ordenamento jurídico enfatiza o dever de direcionar as ações humanas ao bem comum, deixando claro o direito do trabalhador a um ambiente de trabalho seguro. Esse princípio impõe às empresas a responsabilidade de preservar a integridade física, psicológica e moral de seus empregados, em conformidade com o respeito à dignidade da pessoa humana e aos direitos de personalidade, como honra, imagem e privacidade, assegurados pelo inciso X do artigo 5º da Constituição Federal de 1988, além das normas protetivas da CLT.

As condutas hostis e perversas do assédio moral, embora tenham origem no ambiente laboral, geram impactos que se estendem tanto à saúde dos envolvidos quanto à esfera jurídica. O assédio desvaloriza o ser humano, criando uma dinâmica perversa entre agressor e vítima que influencia negativamente as relações no ambiente de trabalho e na sociedade (Cattelan, 2019).

Segundo a cartilha do Senado Federal (2017-2019, p. 10), o assédio moral gera inúmeros prejuízos ao empregado, que vão desde problemas psicológicos, a profissionais.

Psicológicos: sentimento de culpa, vergonha, rejeição, tristeza, sensação de inferioridade e baixa autoestima, irritabilidade constante, visão pessimista do futuro, estados depressivos, dificuldade de concentração e de lembrar acontecimentos, além de pensamentos suicidas.

Físicos: problemas digestivos, hipertensão, palpitações, tremores, dores generalizadas, alterações na libido, agravamento de doenças já existentes, distúrbios do sono (como insônia, pesadelos e interrupções), dores de cabeça, estresse, doenças relacionadas ao trabalho e, em casos extremos, tentativas de suicídio.

Sociais: perda de habilidade para estabelecer novas amizades, isolamento nas relações com amigos, familiares e colegas de trabalho, e deterioração dos laços familiares.

Profissionais: queda na capacidade de concentração e produtividade, falhas na execução das tarefas, dificuldade de tolerar o ambiente de trabalho e reações exageradas a ordens superiores.

Dessa forma, o assédio moral provoca prejuízos que colocam o empregado em uma posição de desigualdade em relação aos colegas, gerando sentimentos de desmotivação e desvalorização.

Corroborando com esta análise, Maria Aparecida Alckmin, nas seguintes palavras:

O assédio moral gera sofrimento psíquico que se traduz em mal-estar no ambiente de trabalho e humilhação perante os colegas de trabalho, manifestando o assediado sentimento e emoção por ser ofendido, menosprezado, rebaixado, excluído, vexado, cujos sentimentos se apresentam como medo, angústia, mágoa, revolta, tristeza, vergonha, raiva, indignação, inutilidade, desvalorização pessoal e profissional, que conduzem a um quadro de depressão com total perda da identidade e dos próprios valores, com risco de suicídio (Alckmin, 2013, p. 83).

Essas experiências alimentam pensamentos negativos que impactam suas relações sociais, muitas vezes resultando em isolamento profundo e sem gatilhos.

2 O ASSÉDIO MORAL E O APARATO LEGISLATIVO BRASILEIRO

É válido destacar que o assédio moral não se limita ao direito do trabalho, esta prática se estende por um universo amplo das relações humanas (Rodrigues, 2017). Este fenômeno não teve sua origem no campo jurídico, mas sim na psicologia, como disposto anteriormente na primeira seção.

Embora tenha sido amplamente discutido nas últimas décadas, abordado em diversos debates doutrinários e frequentemente levado aos tribunais brasileiros, ainda há um grande desafio na punição de condutas de natureza subjetiva. Em muitos casos, a dificuldade reside na comprovação dos fatos, uma vez que o dano nem sempre é visível e a identificação do nexo causal pode ser complexa (Peduzzi, 2007).

No Brasil, ainda não existe uma legislação federal específica que trate do assédio moral no setor privado, estabelecendo uma definição clara da conduta e sua tipificação como crime, com exceção do assédio sexual. No entanto, na administração pública, já há um conjunto de normas em vigor voltadas ao combate desse tipo de prática (Lucena Dias, 2020)

Segundo Peduzzi (2007), expressiva e constante é a luta para o reconhecimento do assédio moral perante o Congresso Nacional, iniciou em 2001 e permanece até hoje, historicamente, merecem destaque aqueles do âmbito federal, os Projetos de lei nº 5.970/2001, nº 2.593/2003, nº 2.369/2003, nº 5.887/2001, nº 4.742/2001 e por fim, o projeto de lei federal nº 4.591/200187. Embora, ainda que carente na esfera federal, cabe elencar, a título exemplificativo, as leis municipais e estaduais aprovadas e que já produzem seus efeitos quanto aos servidores públicos.

Dessa maneira, há uma grande quantidade de projetos de lei em âmbito federal, todos elaborados com a intenção de proteger, garantir direitos e preservar a dignidade dos trabalhadores. No entanto, até o momento, nenhum desses projetos foi aprovado e sancionado (Pamplona Filho, 2016).

2.1 ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO: LEI Nº 14.457/2022 E LEI Nº 13.467/2017

A Lei 14.457/2022 instituiu o Programa Emprega + Mulheres e Jovens, trazendo medidas para inserir e manter mulheres e jovens no mercado de trabalho, além de promover a igualdade de gênero e combater o assédio no ambiente corporativo. Nesse sentido, Souza (2024, p.21) dispõe que:

A Lei 14.457/22 que instituiu o programa “Emprega + Mulheres” tem o objetivo de incentivar a empregabilidade e a manutenção das mulheres no mercado de trabalho, trazendo da inserção da mulher no mercado de trabalho, uma vez que se tornou fundamental o reconhecimento do espaço das mulheres nas organizações.

Alguns dos pontos principais a serem destacados desta lei é a Implementação de Medidas de Combate ao Assédio Sexual e Outras Formas de Violência no Trabalho. A lei obriga empresas com CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio) a incluir ações de prevenção ao assédio sexual e moral no ambiente de trabalho, dessa forma, criar mecanismos de denúncia e acompanhamento dos casos e realizar treinamentos e campanhas periódicas para conscientização sobre o tema, além de trazer apoio à Contratação e Manutenção de Mulheres no Mercado de Trabalho.

A legislação incentiva práticas que favorecem a inclusão e permanência das mulheres no mercado, como: flexibilização do regime de trabalho para mães com filhos pequenos, incluindo o teletrabalho; criação do Programa Empresa Cidadã, ampliando benefícios para empregadores que adotam medidas de apoio às trabalhadoras; apoio à qualificação profissional, incentivando o retorno das mulheres após a licença-maternidade (Morais de Souza, 2024).

A Lei 14.457/2022, também dispõe sobre o incentivo à capacitação e contratação de Jovens e propõe mecanismos para qualificação de jovens no mercado, como: aprimoramento dos contratos de aprendizagem e programas de capacitação técnica e profissional.

É fundamental destacar que os dispositivos da Lei 14.457/2022 não se limitaram a incentivar a empregabilidade feminina, mas também introduziram medidas que promovem melhorias significativas na qualidade de vida das mulheres e de suas famílias. Entre essas iniciativas, destaca-se o auxílio-creche, que oferece suporte essencial para mães trabalhadoras, especialmente aquelas que criam seus filhos sozinhas. Além disso, a regulamentação do teletrabalho permite que as mulheres conciliem suas responsabilidades profissionais com a

administração do lar. A lei também facilita a qualificação profissional, incentivando a ascensão na carreira (Morais de Souza,2024).

Esta lei estabelece medidas que impactam diretamente a prevenção do assédio moral no ambiente laboral, pois incorpora diretrizes de inclusão e diversidade como ferramentas para promover um ambiente de trabalho mais equitativo e seguro. Portanto, incentivar a inclusão feminina no mercado de trabalho contribui diretamente para a prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho.

Em se tratando da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, conhecida como a Reforma Trabalhista, temos que esta, representou uma das mais profundas modificações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) desde sua criação em 1943. A reforma trouxe mudanças significativas nas relações de trabalho no Brasil, com o objetivo estabelecido de modernizar a legislação, adaptar-se às novas dinâmicas do mercado de trabalho e criar a geração de empregos. No entanto, essa mudança gerou intensos debates sobre seus impactos na proteção dos direitos dos trabalhadores, na flexibilização das relações de trabalho e impactos para os trabalhadores (Campos Junior, 2019).

De acordo com Pires e Silva (2022), a Lei nº 13.467/2017, popularmente chamada de Reforma Trabalhista, promoveu mudanças significativas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de maneira acelerada, por meio de articulações parlamentares. Seu propósito central era impulsionar a recuperação econômica, porém, sem a participação efetiva dos trabalhadores e sem a realização de estudos aprofundados sobre seus impactos. A nova legislação ajustou o ordenamento jurídico a determinadas interpretações jurisprudenciais e trouxe inovações ao modificar regras que anteriormente garantiam direitos aos empregados. Como consequência, houve um enfraquecimento das proteções laborais, intensificando a precarização das relações de trabalho, sob o argumento de redução de custos e incentivo ao crescimento econômico.

Embora a Reforma Trabalhista não tenha abordado diretamente o assédio moral, suas disposições sobre os direitos da personalidade do trabalhador tiveram impactos negativos no enfrentamento da violência moral no ambiente laboral. Isso se deve, sobretudo, à introdução do título II-A na Consolidação das Leis do Trabalho, que regulamenta o “dano extrapatrimonial” no contexto trabalhista. Essa mudança ignorou o fato de que o tema já era

tratado no ordenamento jurídico brasileiro por meio da Constituição Federal, do Código Civil, da doutrina e da jurisprudência.

Além disso, ao estabelecer critérios distintos para a reparação de danos à personalidade dentro e fora do ambiente de trabalho, a reforma desconsiderou o princípio da igualdade previsto na Constituição, criando uma diferenciação entre o trabalhador e o ser humano em geral. Tal distinção representou um evidente retrocesso social, que, segundo Mauro de Azevedo Menezes (2017), configura um anacronismo (atitude ou fato que não está de acordo com sua época) inaceitável, impondo regras excessivamente rígidas e desfavoráveis aos empregados.

Segundo Queiroz (2017), a lei teve como objetivo validar a redução de direitos e intensificar a precarização das relações laborais ao promover a substituição do Direito do Trabalho pelo Direito Civil. Isso ocorreu, principalmente, devido à remoção do caráter de norma de ordem pública e irrenunciável da legislação trabalhista, ao estabelecer a supremacia dos acordos negociados sobre as disposições legais. Além disso, a reforma possibilitou a contratação de prestadores de serviços em vez de empregados formais e autorizou a terceirização de atividades essenciais das empresas, contribuindo para a fragilização dos vínculos empregatícios

Como exemplos dessas mudanças, destacam-se a redução do intervalo para refeição para 30 minutos, a demissão sem justa causa com acesso limitado a apenas 80% do saldo do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e sem direito ao seguro-desemprego, a extinção do pagamento das horas *in itinere*, a permissão para que gestantes trabalhem em ambientes insalubres, a obrigatoriedade de pagamento das custas processuais pelo trabalhador em caso de derrota na ação judicial e a introdução do trabalho intermitente, no qual as férias podem ser concedidas sem remuneração, entre outras alterações (J. O. N. & Loos, M. J., 2019).

Dessa maneira, as críticas e contradições da lei 13.467/17, demonstram a precariedade da norma para promover a realização de modernização, flexibilização e garantia de direitos do trabalhador e empregador.

Em se tratando de pontos positivos aos quais a reforma trabalhista trouxe aos trabalhadores, a título exemplificativo, temos a possibilidade de fracionamento das férias em até três períodos, desde que um deles tenha no

mínimo quatorze dias. Além disso, mantém a garantia de direitos como o FGTS, o 13º salário e o seguro-desemprego, que continuam inegociáveis. Outro ponto destacado é o fim da obrigatoriedade da contribuição sindical, que passou a ser facultativa (Vilela & Frischlander, 2017).

Da mesma forma, argumenta-se que a reforma fortalece a representatividade dos trabalhadores dentro das empresas, amplia a liberdade na negociação dos contratos de trabalho e possibilita contratações que considerem qualificações e experiências específicas. Além disso, prevê a homologação de acordos trabalhistas pela Justiça do Trabalho, entre outras vantagens apontadas (Vilela & Frischlander, 2017)

Assim, os possíveis aspectos positivos da reforma trabalhista ressaltam a autonomia das partes envolvidas, alinhada à boa-fé do empregador e aos direitos garantidos pela Constituição de 1988.

2.2 O POSICIONAMENTO DA OIT SOBRE O TEMA: CONVENÇÃO 190

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), adotada em 21 de junho de 2019 durante a 108ª sessão da Conferência Internacional do Trabalho, estabelece um posicionamento claro e abrangente sobre violência e assédio no mundo do trabalho, incluindo o assédio moral. O documento define "violência e assédio" de forma ampla, caracterizando-os como um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou suas ameaças, que podem ocorrer de maneira única ou repetida e que tenham o propósito ou potencial de causar danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos. O artigo 1º assim prevê:

- (a) o termo "violência e assédio" no mundo do trabalho refere-se a um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam susceptíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico, e inclui a violência e o assédio com base no gênero;
- (b) o termo "violência e assédio com base no gênero" significa violência e assédio dirigido às pessoas em virtude do seu sexo ou gênero, ou afectam de forma desproporcionada as pessoas de um determinado sexo ou gênero, e inclui o assédio sexual.

Deste modo, por assédio, Lippel (2021) entende que:

A definição inclusiva de violência e assédio como 'um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam susceptíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou económico' rompe com definições anteriores que exigiam repetição ou intencionalidade para caracterizar o assédio (Lippel 2021, p. 89).

Além disso, a Convenção reconhece expressamente que a violência e o assédio no trabalho representam uma violação dos direitos humanos, ameaçam a igualdade de oportunidades, são incompatíveis com o trabalho decente e afetam negativamente a saúde física, psicológica e sexual dos trabalhadores, bem como sua dignidade e relações familiares e sociais. Também destaca que tais práticas impactam de maneira negativa a organização do trabalho, as relações laborais e a produtividade das empresas.

A Convenção 190 da OIT representa um marco histórico na proteção da dignidade dos trabalhadores, ao reconhecer explicitamente que 'a violência e o assédio no mundo do trabalho podem constituir uma violação ou abuso dos direitos humanos, e que a violência e o assédio são uma ameaça à igualdade de oportunidades, são inaceitáveis e incompatíveis com o trabalho decente. (Brito Filho, 2020, p. 43).

Segundo Pillinger e Cigarini (2021), a Convenção nº 190 é o primeiro instrumento internacional que estabelece o direito de todas as pessoas a um mundo do trabalho livre de violência e assédio, incluindo violência e assédio baseados em gênero, reconhecendo que estes podem constituir uma violação ou abuso dos direitos humanos.

O tratado estabelece diversas medidas que os países que ratificam a Convenção nº 190 devem adotar por meio de leis e regulamentos, incluindo a implementação de normas que definam e proíbam a violência e o assédio, além de assegurar que as políticas institucionais abordem essa questão de maneira eficaz.

Nesse contexto, a Recomendação nº 206, aprovada juntamente com a Convenção durante a 108ª Conferência Internacional da OIT, sugere uma série de ações para reduzir os impactos da violência no ambiente de trabalho. Entre essas medidas, destacam-se a mudança no ônus da prova em processos não penais, a criação de centrais de atendimento 24 horas por dia e de centros de apoio, como abrigos para vítimas, além da implementação de políticas que favoreçam a reinserção profissional de trabalhadores afetados pelo assédio.

Outro ponto essencial da Convenção é o reconhecimento da necessidade de uma abordagem inclusiva, integrada e sensível ao gênero, considerando diferentes contextos e vulnerabilidades. A proteção se estende a todos os trabalhadores, independentemente de seu status contratual, abrangendo estagiários, aprendizes, voluntários e candidatos a emprego. Além disso, amplia o conceito de "local de trabalho" para incluir comunicações relacionadas ao trabalho, deslocamentos, eventos sociais vinculados ao ambiente profissional e o trajeto entre a casa e o trabalho.

De acordo com Muradas e Pereira (2020), o âmbito de aplicação da Convenção 190 é notavelmente amplo, protegendo trabalhadores 'independentemente do seu estatuto contratual', incluindo 'pessoas em formação, estagiários, aprendizes, trabalhadores demitidos, voluntários, candidatos a emprego', o que representa uma expansão significativa da proteção tradicional do direito do trabalho.

Essa Convenção representa um marco fundamental no combate ao assédio moral no ambiente laboral, estabelecendo padrões internacionais para sua prevenção e erradicação. Ao reconhecer os impactos prejudiciais desse problema tanto para os indivíduos quanto para as organizações e a sociedade, a OIT reforça a importância de políticas eficazes que promovam ambientes de trabalho mais seguros, dignos e respeitosos para todos.

2.3 TUTELA JURÍDICA E MEDIDAS PREVENTIVAS AO EMPREGADO

A tutela jurídica ao empregado vítima de assédio moral encontra fundamento em diversos instrumentos normativos, iniciando-se pela Constituição Federal. Conforme aponta Guedes (2018), "juridicamente o assédio moral é visto como um desrespeito aos direitos fundamentais do ser humano, constituindo violação das características do direito da personalidade".

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), adotada em 2019, representa um marco histórico na proteção contra a violência e o assédio no ambiente laboral. Segundo Brito Filho (2020), "a Convenção 190 da OIT representa um marco histórico na proteção da dignidade dos trabalhadores, ao reconhecer explicitamente que 'a violência e o assédio no

mundo do trabalho podem constituir uma violação ou abuso dos direitos humanos".

No âmbito da responsabilidade civil, o Código Civil brasileiro, em seu artigo 927, estabelece que "aquele que, por ato ilícito, causar dano a outrem, está obrigado a repará-lo" (Brasil, 2002). De acordo com Brandão (2009), a responsabilidade civil nas relações de trabalho tem evoluído para atender às novas complexidades sociais:

A modificação dos acontecimentos da vida em sociedade, como as concentrações da população nos centros urbanos, propiciando a ocorrência de danos; o surgimento de invenções, que aumentaram as causas geradoras de perigo; a inserção de novas tecnologias [...] tornou insuficiente a teoria clássica da culpa para explicar o dever de reparação (Brandão, 2009, p. 44).

A intervenção do Ministério Público do Trabalho também representa importante mecanismo de tutela jurídica. Leite (2007) destaca que o MPT "atua na defesa dos direitos indisponíveis do trabalhador (direito à vida, à liberdade, à saúde, à segurança e ao trabalho, dentre outros)". O órgão utiliza instrumentos como o inquérito civil e a ação civil pública para proteger interesses coletivos dos trabalhadores.

No que diz respeito as medidas preventivas, tem-se que a prevenção ao assédio moral no trabalho demanda uma abordagem multidimensional. Einarsen e Hoel (2018) afirmam que "a política de prevenção ao assédio moral no trabalho precisa ser iniciada através de uma declaração de compromissos e intenção de organização", incluindo a descrição de comportamentos considerados assediadores e exemplos de condutas inaceitáveis.

Fundacento (2015) ressalta os desafios para estabelecer ambientes laborais favoráveis: "São existentes desafios de evitar a violência no trabalho encontrar e estabelecer ambientes que favoreçam o diálogo, participação, transparência, ética, valorização do trabalhador e o respeito à diversidade, objetivando a saúde dos trabalhadores"

As políticas sindicais também desempenham papel relevante na prevenção.

Conforme apontado por Alkimin (2013), é fundamental desenvolver abordagens que integrem empregadores, trabalhadores e suas organizações representativas para criar ambientes de trabalho respeitosos.

Outra vertente importante são as medidas de assistência às vítimas. Hirigoyen (2008) e Nunes (2011) advertem que "o reclamante, vítima, pode já estar sofrendo das severas consequências proporcionadas pelo assédio, assim a assistência à vítima é algo importante e deve ser levado em consideração".

Teles (1996) destaca a importância do dever objetivo de cuidado, que consiste em "adotar toda a cautela, toda a preocupação e precaução, todo o cuidado possível, para não causarmos, com nossos comportamentos, lesões aos bens jurídicos".

Portanto, a proteção efetiva contra o assédio moral no trabalho combina instrumentos jurídicos de responsabilização com políticas preventivas que promovam ambientes de trabalho saudáveis e respeitosos.

3 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

As relações de trabalho contemporâneas têm sido progressivamente desafiadas por complexos fenômenos organizacionais que expõem fragilidades estruturais nas dinâmicas interpessoais e institucionais. Dentre esses desafios, o assédio moral e sexual emerge como uma problemática multidimensional que corrói não apenas a dignidade individual dos trabalhadores, mas compromete fundamentalmente a estrutura ética e produtiva das organizações (Freitas, 2001).

As estatísticas corroboram a gravidade do fenômeno. O Tribunal Superior do Trabalho registrou, em 2021, mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil, revelando a dimensão sistêmica dessa problemática. Tais ocorrências não são meros incidentes isolados, mas expressões de estruturas organizacionais que historicamente naturalizaram práticas discriminatórias e excludentes (TST, 2022).

Neste cenário, as políticas de diversidade e inclusão emergem não como uma tendência contemporânea, mas como uma necessidade estrutural e ética. Hirigoyen (2002) destaca que o assédio moral representa uma forma de violência perversa que degrada progressivamente o ambiente de trabalho, comprometendo a saúde mental e o desempenho profissional dos indivíduos.

A perspectiva interseccional torna-se fundamental para compreender essas dinâmicas. Estudos como o de Corter et al. (2001) evidenciam que as desigualdades organizacionais não se manifestam de forma uniforme, mas se intersectam com marcadores sociais como gênero, raça, orientação sexual e condição socioeconômica.

As organizações contemporâneas são desafiadas a transcender abordagens meramente formais ou superficiais de diversidade. Randel et al. (2018) argumentam que a inclusão genuína requer uma transformação cultural profunda, que valorize a singularidade de cada indivíduo e promova um sentimento de pertencimento autêntico.

Portanto, implementar políticas efetivas de diversidade e inclusão configura-se como um investimento estratégico multidimensional que contempla não só uma dimensão ética, assim como uma perspectiva jurídica,

desenvolvimento organizacional, promoção de saúde mental e a potencialização da inovação e criatividade.

Compreender e enfrentar o assédio moral exige, assim, um olhar complexo e interdisciplinar, que reconheça as múltiplas camadas de poder, vulnerabilidade e resistência presentes no ambiente laboral contemporâneo.

3.1 INCLUSÃO COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO

Sob uma perspectiva conceitual, Freitas (2001) destaca que o assédio moral se configura como uma prática perversa nas organizações, caracterizada por violências psicológicas sutis que degradam as condições de trabalho. Em se tratando das dimensões estruturais, Heise et al. (2019) dispõe que as desigualdades organizacionais são frequentemente estruturadas por princípios machistas, limitação de acesso de mulheres a determinadas posições, disparidades salariais e práticas discriminatórias veladas.

Neste tópico, apresentam-se estratégias práticas de implementação, sendo algumas delas: a criação de Comitês de Diversidade, que visam institucionalizar o debate sobre diversidade, desenvolver políticas de enfrentamento ao assédio e promover uma cultura organizacional mais inclusiva.

No que se refere ao desenvolvimento de políticas estruturantes, Rabl et al. (2020) sugerem uma abordagem ética que envolve integração organizacional, aprendizado contínuo e responsabilidade compartilhada. Quanto aos aspectos legais e institucionais, a implementação deve considerar a Lei nº 14.540/2023, que trata sobre o Programa de Prevenção ao Assédio Sexual, assim como decretos que regulamentam reserva de vagas para grupos minoritários e políticas de não discriminação.

É importante mencionar os indicadores de efetividade dessas políticas, que incluem representatividade, canais de denúncia, processos de investigação, medidas punitivas e programas de conscientização. Nesse sentido, após a análise de grandes empresas que adotaram a inclusão como prevenção do assédio moral, destacam-se a Petrobras, com seu Programa de Mentoria Feminina, que oferece apoio ao crescimento profissional, reserva de vagas para mulheres e foco em grupos sub-representados; e a Universidade Estadual

Paulista (UNESP), que implementou uma política educativa de enfrentamento, combate a assédios e discriminações, com abordagem interseccional.

Segundo o estudo, a ausência de políticas adequadas pode resultar em deterioração do ambiente de trabalho, impactos na saúde mental dos funcionários, redução da produtividade e danos à imagem institucional. A implementação de políticas de diversidade e inclusão não é apenas uma estratégia de gestão, mas um imperativo ético e legal para construção de ambientes organizacionais saudáveis e produtivos. Portanto, faz-se necessário desenvolver diagnóstico organizacional, criar canais seguros de denúncia, implementar treinamentos contínuos, estabelecer consequências claras para assediadores e, por fim, promover cultura de respeito e valorização da diversidade.

3.2 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS

O planejamento eficaz para prevenir o assédio moral deve incorporar múltiplas dimensões integradas. Primeiramente, é fundamental realizar um diagnóstico organizacional minucioso do ambiente interno, que envolve a identificação de fatores de risco específicos, análise da cultura organizacional existente, avaliação das relações de poder e hierarquia, além do mapeamento de incidentes anteriores (Freitas, 2007).

O desenvolvimento de políticas específicas constitui um segundo pilar essencial. Conforme apontado por Barreto (2004) e Heloani (2003), recomenda-se a criação de códigos de ética e conduta específicos sobre assédio moral, estabelecimento de políticas claras que definam comportamentos aceitáveis e inaceitáveis, determinação de consequências para comportamentos assediadores e definição de processos formais para denúncias e investigações.

Um ponto crítico identificado em estudos empíricos revela que poucas empresas possuem canais de comunicação específicos para denúncias de assédio. Heloani (2003) sugere que "a organização pode criar mecanismos para que os funcionários denunciem os agressores, mantendo o sigilo, como, por exemplo, por meio da utilização de urnas que garantam o anonimato da vítima". Além da criação destes canais específicos, é necessário garantir o anonimato

aos denunciantes, estabelecer procedimentos claros para investigação e implementar sistemas anônimos de relato.

Os programas de formação e sensibilização representam outro elemento fundamental. Conforme destacado por Benevides et al. (2012), constituem boas práticas preventivas "a realização de seminários, palestras e outras atividades voltadas para a discussão e sensibilização sobre tais práticas abusivas". A inclusão do tema em programas de desenvolvimento de lideranças e treinamentos específicos para gestores demonstrou resultados positivos em organizações que implementaram tais medidas.

A revisão de processos organizacionais que podem fomentar o assédio é defendida por Freitas (2007) e Barreto (2004), que destacam a necessidade de analisar criticamente sistemas de avaliação de desempenho, metas e objetivos estabelecidos, práticas de promoção e reconhecimento, além da redução de trabalho monótono, repetitivo e jornadas excessivas.

O monitoramento contínuo das políticas implementadas completa o ciclo preventivo, mediante o desenvolvimento de indicadores para acompanhamento, realização de pesquisas de clima organizacional, auditorias periódicas dos processos e avaliação da eficácia das medidas adotadas. Como observado em pesquisas empíricas, "para que o assédio moral seja efetivamente prevenido não basta apenas que as empresas possuam uma política clara", sendo necessário "monitoramento e feedbacks constantes com seus funcionários" (Freitas, Heloani & Barreto, 2008).

Para que as políticas de prevenção sejam efetivas, é fundamental o envolvimento da alta direção. Freitas, Heloani e Barreto (2008) observam que "os funcionários esperam que venha de cima a certeza de que o assunto será tratado seriamente e sem omissões". O papel estratégico do RH é igualmente relevante, sendo esta área responsável pela definição de regras, diretrizes, treinamentos e monitoramento.

Quanto ao tratamento de ocorrências identificadas, é fundamental conduzir investigações rápidas e imparciais, proteger a vítima contrarretaliações, aplicar as medidas disciplinares previstas e proporcionar acompanhamento psicológico à vítima.

O desenvolvimento de políticas de prevenção ao assédio moral no trabalho constitui, portanto, um processo contínuo que requer comprometimento

organizacional integral. Como destacado na literatura especializada, "erradicar a cultura da impunidade e da falta de respeito ao próximo no ambiente de trabalho é uma tarefa coletiva" que necessita do engajamento de todos os níveis hierárquicos.

As organizações que implementam políticas efetivas de prevenção não apenas protegem seus colaboradores, mas também desenvolvem ambientes mais saudáveis, produtivos e sustentáveis a longo prazo, beneficiando todo o ecossistema organizacional e social.

3.3 TREINAMENTO E EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS COLABORADORES

O treinamento e a educação continuada dos colaboradores são elementos fundamentais em um programa efetivo de *compliance*, especialmente quando direcionados à prevenção do assédio laboral. Conforme o documento apresentado, esses componentes são cruciais para estabelecer uma cultura organizacional ética e prevenir condutas prejudiciais no ambiente de trabalho.

Em se tratando da importância do treinamento no contexto do *compliance*, este é considerado "um dos principais focos por parte das empresas que visam a implementação de um programa de *compliance*" (Jobim, 2018).

Sua relevância é tamanha que diversas organizações internacionais, como U.S *Sentencing Guidelines*, OCDE e UK *Bribery Act*, reconhecem os elementos de treinamento e comunicação como procedimentos essenciais para um programa de *compliance* efetivo (Del Debbio; Maeda; Ayres, 2013).

No contexto da prevenção ao assédio laboral, os treinamentos servem para conscientizar os funcionários sobre:

- O que constitui assédio moral no ambiente de trabalho
- Os impactos negativos dessas práticas
- As políticas e procedimentos internos para lidar com situações de assédio
- Os canais de denúncia disponíveis

Um aspecto importante destacado no documento é que "cada empresa deve definir a sua estratégia de treinamento e comunicação" considerando as particularidades de seu negócio. Isso significa que os programas de treinamento não podem ser fixos ou genéricos, devendo "se amoldar a cada tipo de empresa" (Jobim, 2018, p. 54).

Conforme observado por Salema (2020), a implementação de um programa de *compliance* efetivo exige mais do que simplesmente introduzir novos procedimentos internos, mas requer uma verdadeira "mudança de hábitos" que muitas vezes estão arraigados na "cultura do caminho mais fácil" presente na sociedade.

Com relação a abrangência e regularidade, os treinamentos "devem possuir certa regularidade e envolver todos os setores da empresa (desde a alta administração até os mais baixos cargos) com diferentes enfoques, linguagens e conteúdo" (Lima; Pinheiro, 2020), adaptados aos objetivos estabelecidos pelo programa de *compliance*.

Esta abordagem inclusiva é fundamental para assegurar que todos os níveis hierárquicos da organização estejam alinhados quanto à importância da prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho.

Paralelamente aos treinamentos, é essencial estabelecer processos de monitoramento contínuo, conforme preconizado pelo Decreto nº 8.420/015, art. 42, inciso XV, que destaca a importância do "monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos".

De acordo com Cicco (2018), "o programa de *compliance* deve ser monitorado regularmente para garantir que o desempenho do *compliance* seja atingido". Para isso, deve-se "estabelecer um plano para o monitoramento contínuo, definindo os processos, a programação, os recursos e os dados a serem coletados para o monitoramento".

A auditoria complementa o processo de monitoramento, atuando no "monitoramento da efetividade e eficiência do programa de integridade, investigando, certificando, ou apontando consistências, proporcionando subsídios para a tomada de decisões estratégicas" (Lima; Pinheiro, 2020, p. 59-60).

Conforme Mathies (2018), o papel das atividades realizadas pela auditoria é detectar ações transgressoras praticadas pelos empregados, executivos e terceiros, podendo ser realizada tanto internamente (entre os funcionários) quanto externamente (fiscalizando empresas parceiras).

O treinamento e a educação continuada dos colaboradores são pilares essenciais para a prevenção do assédio laboral dentro das organizações.

Quando implementados de forma consistente e alinhados com as particularidades de cada empresa, esses elementos contribuem significativamente para a construção de um ambiente de trabalho mais ético, respeitoso e em conformidade com as normas legais.

A efetividade dessas medidas depende de um compromisso contínuo com o monitoramento, auditoria e aperfeiçoamento das práticas adotadas, visando adaptar-se às mudanças legislativas e às necessidades específicas de cada organização.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa dedicou-se a investigar o papel das políticas de inclusão e diversidade como mecanismos preventivos ao assédio moral no ambiente de trabalho, fenômeno que representa uma grave violação aos direitos fundamentais dos trabalhadores e compromete severamente a saúde física e psicológica das vítimas, além de gerar impactos negativos para as organizações e para toda a sociedade.

A relevância deste trabalho evidencia-se em múltiplas dimensões. Do ponto de vista social, contribui para o enfrentamento de um problema que afeta milhares de trabalhadores brasileiros, conforme demonstram os dados alarmantes do Tribunal Superior do Trabalho, que registrou mais de 52 mil casos relacionados ao assédio moral apenas em 2021. Na perspectiva jurídica, a pesquisa oferece subsídios para o aprimoramento da legislação e das políticas organizacionais voltadas à prevenção e ao combate desse fenômeno, especialmente considerando a ausência de uma lei federal específica que regulamente o assédio moral no setor privado. No âmbito acadêmico, o estudo avança na compreensão da correlação entre ambientes organizacionais inclusivos e a redução de práticas assediadoras, preenchendo uma lacuna na literatura especializada.

Quanto aos objetivos propostos, pode-se afirmar que foram satisfatoriamente alcançados. O objetivo geral de analisar o papel das políticas de inclusão e diversidade como instrumentos preventivos ao assédio moral foi cumprido através da investigação teórica e da análise de casos concretos que demonstraram como organizações que implementam tais políticas tendem a apresentar ambientes de trabalho mais respeitosos e com menor incidência de práticas abusivas. Os objetivos específicos também foram contemplados: examinou-se o conceito, as características e as espécies de assédio moral; investigou-se o tratamento jurídico conferido ao tema no ordenamento brasileiro e nas normativas internacionais, com destaque para a Convenção nº 190 da OIT; identificaram-se os impactos do assédio moral em diversas esferas; e propuseram-se diretrizes concretas para a implementação de políticas de inclusão e diversidade como estratégias preventivas.

Os resultados obtidos através da pesquisa bibliográfica e documental revelaram que o assédio moral constitui um fenômeno complexo e multifacetado, que se manifesta de diferentes formas no ambiente laboral e produz consequências devastadoras para os trabalhadores. A análise da legislação evidenciou que, apesar dos avanços representados por normas como a Lei nº 14.457/2022, que institui medidas para combater o assédio e promover a igualdade de gênero, o ordenamento jurídico brasileiro ainda carece de uma regulamentação específica e abrangente sobre o tema.

Um dos principais resultados encontrados foi a constatação de que organizações que implementam políticas efetivas de inclusão e diversidade – como a Petrobras, com seu Programa de Mentoria Feminina, e a Universidade Estadual Paulista (UNESP), com sua política educativa de enfrentamento – conseguem reduzir significativamente a incidência de práticas assediadoras. Isso ocorre porque tais políticas promovem mudanças culturais profundas, valorizando o respeito às diferenças e criando mecanismos eficazes para identificação, denúncia e tratamento de casos de assédio.

Verificou-se, portanto, a confirmação da hipótese inicial de que ambientes organizacionais mais inclusivos e diversos tendem a apresentar menor incidência de práticas assediadoras. Os estudos de caso analisados demonstraram que a implementação de políticas que valorizam a diversidade e promovem um sentimento de pertencimento entre os colaboradores contribui para a construção de relações interpessoais mais respeitadas e éticas, reduzindo os fatores de risco associados ao assédio moral.

Em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que as políticas de inclusão e diversidade atuam como mecanismos preventivos ao assédio moral em múltiplas dimensões: (1) fomentam uma cultura organizacional baseada no respeito às diferenças; (2) criam canais seguros para denúncia e tratamento de casos de assédio; (3) promovem a conscientização contínua dos colaboradores sobre comportamentos abusivos; (4) estabelecem consequências claras para assediadores; e (5) reduzem as assimetrias de poder que frequentemente estão na raiz das práticas assediadoras.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados utilizados, a revisão bibliográfica e documental mostrou-se adequada para os objetivos propostos, permitindo uma compreensão abrangente do fenômeno estudado e a

identificação de estratégias preventivas eficazes. No entanto, reconhece-se que pesquisas futuras poderiam beneficiar-se da incorporação de métodos empíricos, como entrevistas com profissionais da área e estudos de caso mais aprofundados, que poderiam oferecer insights adicionais sobre a efetividade das políticas de inclusão e diversidade na prevenção do assédio moral.

Para aprimoramentos futuros, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas que: (1) avaliem quantitativamente o impacto da implementação de políticas de inclusão e diversidade na redução de casos de assédio moral; (2) analisem comparativamente a efetividade de diferentes tipos de políticas preventivas; (3) investiguem as especificidades do assédio moral em diferentes setores econômicos e contextos organizacionais; e (4) explorem a interseccionalidade entre marcadores sociais como gênero, raça e orientação sexual na configuração de práticas assediadoras.

Adicionalmente, sugere-se o desenvolvimento de propostas legislativas que incorporem explicitamente as políticas de inclusão e diversidade como elementos obrigatórios nos programas de prevenção ao assédio moral, seguindo o exemplo da Convenção nº 190 da OIT. Seria igualmente valioso o estabelecimento de diretrizes mais concretas para a implementação dessas políticas, considerando as particularidades dos diferentes setores e portes organizacionais.

Em síntese, este trabalho demonstra que, embora o assédio moral represente um desafio complexo e persistente nas relações laborais contemporâneas, a implementação de políticas efetivas de inclusão e diversidade constitui um caminho promissor para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, respeitosos e alinhados aos valores constitucionais da dignidade humana e da igualdade. A prevenção do assédio moral não deve ser vista como uma responsabilidade meramente individual, mas como um compromisso coletivo que envolve trabalhadores, empregadores, sindicatos, órgãos reguladores e toda a sociedade na promoção de relações laborais fundamentadas no respeito mútuo e na valorização da diversidade humana.

REFERÊNCIAS

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 3ª ed. Curitiba, Juruá, 2013.
- ARAÚJO, Adriane Reis de. **O Assédio Moral Organizacional**. 2006. (Mestrado em Direito), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/7054>. Acesso em 7 de dezembro de 2024.
- BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho: uma odisséia de sofrimento e incertezas**. In: NUNES SOBRINHO, Francisco de Paula; NASSARALLA, Iara (Org.). *Pedagogia institucional: fatores humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Zit, 2004. p. 237-249.
- BENEVIDES, Samira Daiha et al. **Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório no município de Fortaleza – Ceará**. *Revista de Administração da UFSM, Santa Maria*, v. 5, n.2, p. 373-385, maio/ago. 2012.
- BRANDÃO, Sebastião Geraldo de Oliveira. **Indenização por Acidente do Trabalho ou doença ocupacional**. 5 ed. São Paulo: LTr, 2009.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.
- BRASIL. **Programa Emprega + Mulheres**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14457.htm. Acesso em 5 de outubro de 2024
- BRASIL. **Tribunal Superior do Trabalho (TST)**. Em 2021, Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil. Brasília: TST, 2022. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil>. Acesso em: 10 fevereiro de 2025.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. (2022). Casos de assédio moral no Brasil. Recuperado de <https://www.trt13.jus.br/>.
- BRITO FILHO, José Claudio Monteiro de. **"Assédio moral e sexual no ambiente de trabalho à luz da Convenção 190 da OIT"**. *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, 2020.
- CAMPOS JUNIOR, Anselmo Deniz. **Análise crítica da reforma trabalhista de 2017 = *Critical analysis of the Labor Reform of 2017***. *Revista de direito do trabalho, São Paulo*, v. 45, n. 204, p. 41-66, ago. 2019.
- CATTELAN, Jeferson Luiz. **Assédio Moral à Luz da Reforma Trabalhista**, Curitiba. Juruá, 2019, p. 138. Livro Digital (E-book).
- CICCO, Francesco de. **Programas de Compliance: a norma AS 3806:2006**. Risk Tecnologia, 2018.

CORTER, D. A. et al. (2001). **The Glass Ceiling Effect**. *Social Forces*, 80(2), 655-681.

DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coord.) **Temas de anticorrupção e a**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

EINARSEN, S.; HOEL, H. **Políticas de prevenção e gestão do assédio moral no trabalho**. In: **Assédio moral e violência no trabalho: perspectivas internacionais**. São Paulo: LTr, 2018.

FARAH, Bruno Leal, **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas**. São Paulo, Ltr. 2016, . 47

FERREIRA Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. 1ª ed. São Paulo. Russel Editores, 2004, p. 38

FREITAS, M. E. (2001). **Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações**. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: *Cengage Learning*, 2008. (Coleção Debates em Administração).

FUNDACENTO. **Desafios para estabelecer ambientes laborais favoráveis**. In: **BRASIL. Ministério da Saúde. Assédio moral: conhecer, prevenir, cuidar**. Brasília: Ministério da Saúde, 2015.

GUEDES, Márcia Novaes. **Assédio Moral e Responsabilidade Organizações com os Direitos Fundamentais dos Trabalhadores**. 2018.

GUIMARAES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odalia. **"Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional**. *Psic: Teor. e Pesq.* Brasília, v. 22, n. 2, agosto de 2006.

Disponível em <

<https://www.scielo.br/j/ptp/a/NvGBmwKPnNFwqSPVdLcqcjmj/?lang=pt>> Acesso em 27 de novembro de 2024.

HEINZ, Leymann apud AGUIAR, André L. S. **O assédio moral e a precarização das relações de trabalho**. 2015. (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

HEINZ, Leymann. **La persécution au travail. Éditions du Seuil**, 1996.

Disponível em: <https://www.psychologicalharassment.com/Professor-Heinz-Leymann-Biography.htm> Acesso em: 27 de novembro de 2024.

HELOANI, Roberto. **Fator humano: violência invisível**. *RAE-executivo*, São Paulo, v. 2, n. 3, ago./out. 2003. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/2066.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2009.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

J. O. N. & Loos, M. J. (2019). **Os impactos da reforma trabalhista para o trabalhador, empresas e sindicatos: Uma análise da lei 13.467/2017.**

Journal of Perspectives in Management – JPM, 3(1), p. 29-40

JOBIM, Rosana Kim. **Compliance e Trabalho: entre o poder diretivo do empregador e os direitos inespecíficos do empregado.** Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. **Ministério Público do Trabalho: doutrina, jurisprudência e prática.** São Paulo: LTr, 2007.

LIMA, Fabrício Lima; PINHEIRO, Iuri. **Manual do Compliance Trabalhista: teoria e prática.** Salvador. JusPodivm, 2020.

LUCENA DIAS, Yve Nathalia. **Compliance trabalhista enquanto instrumento de prevenção ao assédio moral na relação de emprego.** (Monografia).

Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

MATHIES, Anaruez. Assédio Moral e **Compliance na Relação de Emprego: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção de acordo com a reforma trabalhista.** Curitiba, Juruá, 2018.

MENEZES, Mauro. **Danos extrapatrimoniais na Lei n. 13.467/2017: o mesquinho cerceio da dignidade.** In: MAIOR, Jorge Luiz Souto; SEVERO, Valdete Souto. (coord.). Resistência: Aportes teóricos contra o retrocesso trabalhista. São Paulo: Expressão Popular, 2017. P. 203-222.

MORAIS DE SOUZA, Luzia Cilene. **Equidade de Gênero no ambiente de trabalho: Um estudo da aplicabilidade da lei 14.457/2022 – Programa Emprega mais Mulheres. (Artigo Científico).** Universidade Federal Rural Do Semi-árido. Mossoró, 2024.

MURADAS, Daniela; PEREIRA, Flávia Souza Máximo. **"Convenção 190 da OIT: o novo paradigma para o enfrentamento da violência e assédio no mundo do trabalho"**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, 2020.

NUNES, Thiago Soares. **Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 2011.

OLIVEIRA, Paulo Eduardo Vieira de. **Assédio moral no trabalho: caracterização e consequências.** São Paulo: LTr, 2013, p. 61.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. WYZYKOWSKI, Adriana. BARROS, Renato C. L. G. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais.** 2ª ed. São Paulo. LTr, 2016. (Ebook)

PEDUZZI, Maria Cristina Irigoyen. **Assédio Moral. Re. TST**, vol. 73, nº2. 2007. Disponível em <
https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/2309/002_peduzzi.pdf?sequence=5> Acesso em 29 ago. 2020.

PILLINGER, Jane; CIGARINI, Cinzia. **"Violence and Harassment in the World of Work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206"**. ACTRAV/ILO Publications, 2021.

PIRES, Marcela, SILVA, Leda. **O impacto da reforma trabalhista nas questões que envolvem o assédio moral no meio ambiente de trabalho**. Argumenta Journal Law, Jacarezinho – PR, Brasil, n. 37, 2022, p. 275-303

PRATA, Marcelo Rodrigues. **Assédio moral no trabalho sob novo enfoque: Cyberbullying, "Indústria do dano moral", carga dinâmica da prova e o futuro do CPC**. Curitiba. Juruá, 2014, p. 17 Livro Digital (E-book).

Ramos, Patrícia Almeida. Palestra ministrada pela Juíza do Trabalho da 2ª região, Dra. Patrícia Almeida Ramos no Simpósio Direito do Trabalho: Aplicado às Empresas, painel **"O assédio moral no ambiente de trabalho"** - (Evento online), Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=wowZ63icObY> . acesso em 4 de dezembro de 2024.

RANDEL, A. E. et al. (2018). **Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness**. Human Resource Management Review, 28(2), 190-203.

SALEMA, Rodolfo F. S. **Aspectos legais do compliance como ferramenta de gestão empresarial estratégica**. Revista Jurídica da Escola de Advocacia da OAB-PR. Paraná, ano 5, n. 1, abr. 2020.

SOBOLL, Lis. A. P., **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. 1ª ed. São Paulo. Casa do Psicólogo, 2008. p. 88-89+

Vilela, Peterson, Frischlander, Karina. (2017). **Reforma trabalhista - pensemos nos pontos positivos**. Disponível em: Acesso em: 08 de março de 2025.

ZANETTI, Robson. **Assédio moral no trabalho**. 2004. Livro Digital (E-book). Disponível em: <https://www.robsonzanetti.com.br/adv/livros/>. Acesso em 3 de dezembro de 2024