
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

**OS DESAFIOS DO ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE
TRABALHO: FORMAS SILENCIOSAS DE ABUSO**

**THE CHALLENGES OF WORKPLACE HARASSMENT: SILENT
FORMS OF ABUSE**

Giovana Reginatto
Ferraz^{1*} Taise Aparecida de
Souza Alves^{2*}
Prof. Ms. Marcus Ayrton Rocha de Lima^{3**}

Resumo

O assédio moral é a falta de ética profissional que permeia as relações de trabalho, ele acontece devido ao abuso de poder por parte da liderança formal (assédio moral vertical) e até mesmo entre os membros de uma equipe que ocupam a mesma posição hierárquica (assédio moral horizontal). Além disso, ele é uma conduta abusiva que se manifesta por meio de comportamentos repetitivos que visam desqualificar, humilhar ou isolar o indivíduo, criando um ambiente hostil. O assédio moral no ambiente de trabalho é uma questão complexa e multifacetada que traz consequências danosas à dignidade e a integridade da pessoa humana, afetando a saúde mental e/ou física dos colaboradores, que desenvolvem baixa autoestima, crises de estresse, de insônia e de angústia, e desta maneira, acabam impedidos de prosseguir em suas atividades laborais, além de impactar diretamente na produtividade, no clima organizacional e resultar em problemas econômicos para a empresa. O presente estudo tem como objetivos apresentar as características e consequências do assédio moral e conscientizar líderes e gestores. O tema deste trabalho é importante pois é atual e está sendo cada vez mais discutido, além de ser um trabalho significativo para a sociedade. A metodologia utilizada foi a de pesquisa qualitativa teórica, através de levantamento de dados e revisão bibliográfica. Os resultados que esse estudo pretende alcançar são alertar os trabalhadores sobre o assédio moral, conscientizar líderes e gestores, e criar práticas que previnam este crime.

Palavras-chave: Assédio moral; Humilhação; Isolamento; Saúde mental; Liderança.

^{1*}Aluna do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Presidente Prudente. Email: giovanareginatto70@gmail.com;

^{2*}Aluna do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Presidente Prudente. Email: taiseapalves@gmail.com;

^{3**}Professor orientador da Faculdade de Presidente Prudente, Especialista em Administração Financeira e Controladoria e Finanças. Ms. em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional. E-mail: marcus.lima5@gmail.com

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Abstract

Moral harassment is the lack of professional ethics that permeates work relationships. It occurs due to abuse of power by formal leadership (vertical moral harassment) and even among team members who hold the same hierarchical position (horizontal moral harassment). Furthermore, it is an abusive behavior manifested through repetitive actions aimed at disqualifying, humiliating, or isolating an individual, thus creating a hostile environment. Moral harassment in the workplace is a complex and multifaceted issue that brings harmful consequences to human dignity and integrity, affecting employees' mental and/or physical health, leading to low self-esteem, stress crises, insomnia, and anxiety. Consequently, victims become unable to continue their professional activities, which directly impacts productivity, organizational climate, and results in economic losses for the company. This study aims to present the characteristics and consequences of moral harassment and raise awareness among leaders and managers. The topic of this research is important because it is current, increasingly discussed, and socially significant. The methodology used was qualitative theoretical research, based on data collection and literature review. The expected results of this study are to alert workers about moral harassment, raise awareness among leaders and managers, and develop practices to prevent this crime.

Keywords: *Moral harassment; Humiliation; Isolation; Mental health; Leadership.*

1. INTRODUÇÃO

O assédio moral é um tema de relevância social atual, que vem recebendo cada vez mais destaque em estudos científicos, mídias sociais e, principalmente no âmbito empresarial, setor que passa por constantes atualizações e deve buscar relações de trabalho mais transparentes e justas. Ao analisar o início das relações laborais e o desenvolvimento da sociedade, constata-se que o fenômeno atualmente denominado como assédio moral, sempre existiu. A prática da humilhação no ambiente de trabalho configura uma realidade histórica, influenciada pelo sistema escravocrata e expressa de diferentes formas ao longo do tempo. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender suas causas, manifestações e consequências, a fim de subsidiar estratégias eficazes de prevenção e combate no ambiente organizacional.

Apesar da existência de normas legais que caracterizam e penalizam o assédio moral no Brasil, como a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e o Código Penal, ainda é comum observar nas organizações uma falta de políticas claras e eficazes de prevenção. Além disso, muitos gestores e colaboradores não reconhecem os sinais de assédio moral, o que dificulta a identificação precoce do problema e sua resolução. Quando um caso de assédio

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

moral se torna público, especialmente através de mídias sociais e notícias, a repercussão negativa pode manchar a imagem da empresa por um longo período. Isso pode afetar as vendas, diminuir a lealdade dos consumidores e criar uma fama negativa, que persiste mesmo após a resolução do caso.

A grande problemática é o comprometimento da saúde física e mental das vítimas. O clima organizacional do ambiente de trabalho se torna tóxico. Além disso, a empresa também passa por impactos negativos, entre eles estão os riscos jurídicos e a má reputação. Este estudo visa investigar as práticas do assédio moral no ambiente de trabalho e analisar seus impactos psicológicos para as vítimas e para o ambiente corporativo.

Segundo Hirigoyen (2002), o assédio moral é caracterizado por condutas abusivas repetitivas, como palavras ou gestos, que comprometem a dignidade e a saúde da vítima, podendo afetar seu vínculo empregatício. Esses comportamentos impactam negativamente o ambiente de trabalho. Dados do Conselho Nacional de Justiça (2024) mostram que, entre 2020 e 2023, foram julgados 419.342 processos sobre assédio moral e sexual. No período, o assédio sexual cresceu quase 45% e o moral aumentou 5%.

O assédio moral é um assunto atual e de grande relevância, pois se trata de um tema delicado que está sendo cada vez mais discutido. Por estar presente nas reclamações trabalhistas e devido ao aumento significativo de denúncias formais, ele tem se tornado um objeto de estudo essencial para gestores e líderes organizacionais, que devem compreender suas implicações e formas de prevenção. O tema de estudo deste trabalho é significativo para a sociedade pois trata-se de um fenômeno que integra o cotidiano de inúmeros trabalhadores, afetando diretamente suas condições de trabalho e bem-estar.

O objetivo geral deste estudo é apresentar os impactos negativos do assédio moral para a vida do trabalhador e para a organização, e desta forma auxiliar as vítimas a identificar os sinais desse comportamento. Este artigo visa sensibilizar líderes e gestores sobre a importância de reconhecer os sinais e adotar práticas que previnam o assédio moral no ambiente de trabalho. Os objetivos específicos deste trabalho são analisar os ambientes mais propícios para ocorrer o assédio moral; elencar os comportamentos que caracterizam o assédio moral; identificar as repercussões do assédio moral às vítimas; e sugerir medidas e práticas que as empresas poderão adotar para prevenir o assédio moral.

Diante do exposto, este trabalho busca ampliar o conhecimento sobre o assédio moral

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

no ambiente de trabalho, conscientizando gestores e colaboradores sobre suas causas, consequências e formas de prevenção.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Citações textuais

Com o objetivo de dar sustentação ao tema proposto neste trabalho, faz-se importante e necessário trazer alguns conceitos e argumentações de autores que são referência no estudo desta temática, assim, busca-se construir uma base sólida para a compreensão do assédio moral no ambiente organizacional.

“A discussão sobre assédio moral é nova. O fenômeno é velho. Tão velho quanto o trabalho, isto é, quanto o homem, infelizmente...” (HELOANI, p.2, 2004).

De acordo com Heloani (2004), ao analisar a sociedade brasileira contemporânea, ainda influenciada por resquícios do sistema escravocrata, é possível constatar que a prática da humilhação no ambiente de trabalho, atualmente denominado assédio moral, constitui uma realidade histórica, expressa sob diversas formas ao longo do tempo. Essa prática encontra respaldo no próprio sistema macroeconômico, cujo caráter disciplinador contribui para o surgimento de relações violentas, nas quais a autoridade do superior hierárquico é exercida de maneira opressiva sobre o subordinado.

Ainda segundo o autor, observa-se que, em períodos anteriores da história brasileira, o assédio moral era direcionado, predominantemente, aos trabalhadores menos qualificados, como os chamados "peões" ou serviçais. Atualmente, essa prática abrange todas as categorias profissionais, tendo-se, infelizmente, "democratizado" em sentido negativo. Juízes, desembargadores, professores universitários, médicos e diversos outros profissionais altamente qualificados também se tornam vítimas desse fenômeno. (HELOANI, p.6, 2004).

O termo "assédio moral" foi introduzido pela primeira vez por Marie-France Hirigoyen em 1998, na obra *O assédio moral: o maltrato psicológico na vida cotidiana*. A autora empregou essa expressão para caracterizar formas de agressão psicológica sutis, de complexa identificação e comprovação, independentemente de sua origem — seja ela individual, coletiva ou institucional —, podendo manifestar-se em diferentes âmbitos, como nas relações familiares, conjugais ou profissionais.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Hirigoyen (2002), define o assédio moral como:

toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou à integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Segundo Heinz Leymann (1996), autor pioneiro na identificação desse fenômeno, em sua obra *Mobbing: la persécution au travail*, define que o assédio moral configura-se em um ambiente de comunicação hostil, no qual um ou mais indivíduos exercem pressões sistemáticas sobre um determinado sujeito, levando-o gradativamente a um estado de vulnerabilidade e fragilidade psicológica.

Para a autora brasileira, Margarida Barreto (2000), o assédio moral consiste na exposição repetitiva de trabalhadores a situações constrangedoras e humilhantes no exercício de suas funções, caracterizando uma prática desumana e antiética por parte de superiores hierárquicos.

Em uma recente publicação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2025), intitulada "Em cinco anos, Justiça do Trabalho julgou mais de 450 mil casos de assédio moral", o assédio moral foi conceituado como:

um processo contínuo e reiterado de práticas abusivas que, independentemente da intenção, atentam contra a integridade, a identidade e a dignidade humana. Ele se caracteriza por condutas como exigir o cumprimento de tarefas desnecessárias ou excessivas, discriminar, humilhar, constranger, isolar ou difamar a pessoa, desestabilizando-a emocional ou profissionalmente. (CNJ, 2025)

A literatura especializada descreve três perfis típicos de agressores no contexto do assédio moral: “a besta”, “o político” e “o impostor”. Esses perfis representam diferentes estratégias de violência psicológica praticadas no ambiente de trabalho, todas relacionadas a características como insegurança profissional, narcisismo, frieza emocional e comportamento manipulador. A “besta” é identificada como um indivíduo com traços agressivos desde a infância, que encontra satisfação em humilhar pessoas mais frágeis emocionalmente e com menor possibilidade de se defender. O “político”, por sua vez, é um agressor movido por ambição e inveja, que assedia colegas considerados rivais, apropriando-se de suas ideias ou realizações para conquistar espaço e prestígio junto à liderança. Já o “impostor” é

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

caracterizado pela incompetência, utilizando a difamação como forma de proteger-se e desacreditar colegas que possam expor suas falhas. Em todos os casos, observa-se uma atuação calculada e antiética, que evidencia como o assédio moral está fortemente associado a dinâmicas de poder, insegurança e disputas por reconhecimento dentro das organizações. (HELOANI, 2004; FREIRE, 2011).

Nesse sentido, Freire (2011) aponta que, no início, o assédio moral era compreendido de maneira restrita, limitando-se a atitudes claramente humilhantes e constrangedoras em relação ao trabalhador. Contudo, com o tempo, essa visão se ampliou para englobar comportamentos mais sutis e difíceis de perceber, como a supervisão excessiva, críticas desproporcionais, a atribuição de tarefas simplificadas com o intuito de desvalorizar o profissional, o ato de omitir informações importantes e o isolamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

Essas formas mais discretas de assédio, apesar de menos visíveis, também causam sérios danos ao trabalhador. Além disso, ainda persistem as formas mais evidentes de agressão, como piadas de mau gosto sobre a aparência, religião ou orientação sexual da vítima, exclusão social, invasões de privacidade, ameaças, humilhações públicas, ridicularizações, difamação e incitação de desavenças entre colegas. Em algumas situações, o assédio moral pode se misturar ao assédio sexual, criando um conjunto de práticas destinadas a desestabilizar emocional e profissionalmente o indivíduo, prejudicando sua autoestima e comprometendo seu desempenho no trabalho.

Diante da complexidade do fenômeno do assédio moral nas organizações, torna-se essencial compreender o papel do clima organizacional como um fator determinante na promoção ou inibição desse tipo de comportamento. O conceito de Clima Organizacional é bem complexo e amplo, pois trata-se de percepções e dos mais variados acontecimentos existentes no âmbito profissional.

Para Chiavenato (1999, p. 440):

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Segundo Luz (1996), o clima organizacional pode ser compreendido como o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento presentes em uma organização, refletindo o nível de satisfação dos indivíduos em seu ambiente de trabalho. Trata-se de uma expressão do estado emocional ou psicológico predominante entre os colaboradores em um dado momento.

De acordo com o SEBRAE (2023), o clima organizacional refere-se à forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, o que impacta diretamente em sua motivação e comportamento. No caso de micro e pequenas empresas, diversos aspectos são determinantes para a criação de um ambiente favorável, como a organização da jornada de trabalho, condições físicas adequadas, segurança, remuneração compatível, além de relações interpessoais baseadas no respeito, reconhecimento profissional, estímulo à autonomia e oportunidade de participação nas decisões da empresa.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o clima organizacional atua como um reflexo direto da cultura interna da empresa, revelando como os valores, normas e práticas são vivenciados cotidianamente pelos colaboradores. Ambientes organizacionais pautados pela confiança, pelo respeito mútuo e pela valorização do capital humano tendem a inibir comportamentos abusivos, favorecendo relações mais saudáveis e produtivas. Por outro lado, contextos marcados por alta competitividade, metas inatingíveis, ausência de diálogo e liderança autoritária contribuem para o surgimento de um clima hostil, propício ao desenvolvimento de práticas de assédio moral.

A relação entre o clima organizacional e o assédio moral é, portanto, bidirecional: enquanto um clima negativo pode potencializar a ocorrência do assédio, a presença contínua dessa prática também tende a deteriorar ainda mais o ambiente de trabalho, gerando um ciclo de sofrimento psíquico, queda na produtividade e aumento do turnover. Assim, compreender e monitorar o clima organizacional é uma estratégia fundamental para a gestão eficaz de pessoas e a promoção de ambientes corporativos mais éticos, inclusivos e sustentáveis.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como teórico bibliográfica, tendo como objetivo compreender o fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho por meio da análise de artigos científicos, livros e obras de autores renomados, como as da psiquiatra francesa Marie - France Hirigoyen, que é pioneira e especialista em estresse no local de trabalho, gerado pelo

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

comportamento do assédio moral. Os artigos científicos foram selecionados a partir de pesquisas feitas no Google Acadêmico, plataforma Scielo e revistas científicas.

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa com caráter exploratório e descritivo, com ênfase na análise de dados secundários. O método qualitativo foi escolhido por permitir uma análise aprofundada sobre o fenômeno do assédio moral e desta maneira compreender as suas causas, manifestações e consequências, bem como a sua relação com o clima organizacional. A pesquisa exploratória se justifica pela necessidade de ampliar o entendimento sobre um tema atual, cercado de tabus e nem sempre visível nas práticas cotidianas das organizações. O aspecto descritivo possibilitou detalhar como o fenômeno se apresenta nas organizações, para isso foi feita uma análise de dados secundários obtidos por meio de fontes oficiais como o Tribunal Superior do Trabalho (TST), Conselho Nacional de Justiça (CNJ), cartilhas institucionais e plataformas jornalísticas, que garantiram uma base teórica sólida e atualizada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Impactos do Assédio Moral no Clima Organizacional e na saúde do Colaborador

Diante da fundamentação teórica apresentada, torna-se possível aprofundar a análise crítica sobre a dinâmica entre o assédio moral e o clima organizacional no contexto das organizações contemporâneas. Nesse sentido, a presente discussão busca articular os conceitos estudados à realidade das organizações, refletindo sobre os fatores que favorecem a ocorrência do assédio moral e as estratégias possíveis para sanar os seus efeitos, sobretudo por meio da valorização de um clima organizacional positivo. A compreensão do clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão é essencial para a prevenção de práticas abusivas e a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. Segundo Moreira (2008, p. 19):

O clima organizacional é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras de um ambiente de trabalho.

Moreira (2008) evidencia que o clima organizacional é um instrumento estratégico de gestão, fundamental para a criação de condições que favoreçam a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho. No entanto, essa potencialidade só se concretiza quando a liderança se mostra disposta a ouvir e dialogar com seus colaboradores. Nesse sentido, Bom Sucesso

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

(2002, p. 15) chama a atenção para a ausência de canais efetivos de comunicação nas organizações, observando que "raramente as empresas perguntam como o trabalhador se sente em relação ao que faz", especialmente naquelas em que o diálogo é evitado por medo de gerar expectativas ou comprometer a autoridade da liderança. Essa resistência à escuta ativa compromete a percepção do clima organizacional e dificulta a identificação precoce de práticas abusivas, como o assédio moral. Assim, a negligência com a comunicação e a falta de sensibilidade da gestão frente às experiências dos colaboradores não apenas comprometem a motivação, mas também contribuem para o surgimento de ambientes tóxicos e hostis.

Nesse cenário, é importante compreender que o assédio moral não afeta apenas o ambiente coletivo de trabalho, mas desencadeia uma série de danos severos e, muitas vezes, irreversíveis na vida da pessoa que sofre essas agressões. Os impactos extrapolam o campo profissional, alcançando dimensões psicológicas, físicas, sociais, morais e até mesmo patrimoniais. Como evidencia a Cartilha de Prevenção e Combate ao Assédio Moral (CISSET, 2022), os efeitos sobre a vítima incluem:

paranoia, fobia, baixa autoestima, irritação constante, desilusão com o futuro, depressão, estresse, distúrbios digestivos, hipertensão, alterações no sono, degradação do relacionamento familiar, redução da produtividade e despesas com tratamento médico e psicológico.

Vale ressaltar que, esses sintomas não surgem de forma isolada, mas como resultado de uma exposição contínua a situações de hostilidade, manipulação e humilhação, que corroem a autoconfiança e o senso de pertencimento do trabalhador. O ambiente organizacional, quando não possui mecanismos de escuta, acolhimento e responsabilização, torna-se terreno fértil para o agravamento desses quadros. Muitas vítimas permanecem caladas por medo de retaliação ou descrença em medidas institucionais de apoio, o que prolonga o sofrimento e agrava os danos.

Duas pesquisas realizadas pelo Vagas Profissões (2024) revelam que 52% dos indivíduos já sofreram algum tipo de assédio, enquanto que 87,5% não denunciaram o assédio. Por medo de perder o emprego 39,4% não fizeram a denúncia. Fatores considerados inibidores impediram as denúncias, sendo 31,6% das pessoas que sentiram receio de represálias, 11% vergonha, 8,2% dos indivíduos ficaram com medo de que a culpa recaísse sobre o denunciante e 3,9% das pessoas desenvolveram sentimento de culpa.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Ademais, o adoecimento do trabalhador não se limita a um problema individual: ele se reflete diretamente nos índices de produtividade, na qualidade das entregas e nas relações interpessoais dentro da equipe. Funcionários que presenciam ou sabem da existência de assédio também podem ser afetados indiretamente. Podendo gerar um clima de medo, insegurança e apatia, essa deterioração compromete a cultura organizacional e pode levar à desagregação do espírito colaborativo, à perda de talentos e ao esvaziamento do engajamento profissional.

Além dos impactos devastadores sobre os colaboradores, a *Cartilha de Prevenção e Combate ao Assédio Moral* (CISSET, 2022) ressalta as graves consequências que o assédio moral acarreta para a organização. Os danos não se restringem ao sofrimento individual, mas afetam diretamente a saúde estrutural e a imagem da empresa no mercado.

4.2 Crescimento das Denúncias de Assédio Moral e o Papel da NR-1

De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho (TST) (2024), a Justiça do Trabalho, entre os anos de 2020 a 2023 julgou em todas as suas instâncias 419.342 ações envolvendo assédio moral e assédio sexual. No mesmo período os processos julgados sobre o assédio sexual cresceram 44,8% e os de assédio moral aumentaram 5%. A ministra do TST, Katia Arruda, acredita que “a evolução da pauta reflete a evolução observada na sociedade” (TST, 2024), portanto, as vítimas estão mais conscientes em relação aos seus direitos e buscando judicialmente por reparações.

Não obstante, Rodrigues (2025) nos apresenta que entre janeiro de 2023 a dezembro de 2024, o número dos processos registrados na Justiça do Trabalho, envolvendo pedidos de indenização por dano moral ocasionado pelo assédio moral, passou de 91.049 para 116.739, o que significa um aumento de 28%, de acordo com o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT). O judiciário trabalhista, entre os anos de 2020 e 2024, recebeu 458.164 processos, e a maior parte deles foi registrado na 2ª Região (SP)

Os dados revelam ainda o abuso de poder dos superiores, de acordo com o *Estudo 2023 - Canal de Denúncias*, da IAUDIT Tecnologia, o levantamento realizado com base em mais de 5 mil denúncias, grande parte dos casos envolve lideranças organizacionais, sendo que 37,61% dos denunciados são líderes, fiscais e encarregados; 32,90% supervisores e coordenadores; e 16,84% ocupam cargos de chefia, como gerentes e executivos. O estudo

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

também apontou que o tempo médio de apuração das denúncias caiu de 44 dias em 2022 para 29 dias no ano seguinte (IAUDIT, 2024).

O assédio moral acontece devido ao abuso de poder por parte da liderança formal (assédio moral vertical) e até mesmo entre os membros de uma equipe que ocupam a mesma posição hierárquica (assédio moral horizontal). Ele pode ocorrer de diferentes formas, seja de maneira descendente, quando parte do superior hierárquico para o subordinado, seja de forma ascendente, quando o colaborador se torna o agressor. Embora possa haver casos entre colegas de mesmo nível hierárquico, as situações mais frequentes estão associadas às relações de comando, nas quais a concentração de poder nas mãos do chefe favorece a ocorrência de abusos (Luongo; Freitas; Fernandes, 2011).

Nesse contexto, entra em vigor em 2025 a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). A nova diretriz do Ministério do Trabalho e Emprego exige que os empregadores incluam os riscos psicossociais, como o assédio moral, no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), promovendo ações preventivas, corretivas e de monitoramento contínuo. A norma determina que, a partir de 26 de maio de 2025, todas as empresas passem a identificar e gerenciar fatores como sobrecarga de trabalho, jornadas excessivas, insegurança no emprego e relações abusivas, visando à construção de ambientes laborais mais seguros e saudáveis. Essa regulamentação também enfatiza a importância da participação dos trabalhadores, da aplicação de diagnósticos e da atuação conjunta de profissionais de saúde, como psicólogos e médicos do trabalho, na identificação e gestão desses riscos (Wessel; Tokunaga, 2025).

Diante dos dados, nota-se que o assédio moral compromete seriamente a imagem institucional da organização, afetando sua credibilidade perante o público. Casos de abuso e humilhação no ambiente de trabalho, quando expostos, podem resultar em uma deterioração da reputação da empresa, afastando parceiros, clientes e potenciais investidores. E a confiança construída ao longo do tempo, uma vez abalada, pode ser difícil, senão impossível, de restaurar.

4.3 O Assédio Moral nas Micros e Pequenas Empresas

Apesar da crescente discussão sobre o assédio moral no ambiente de trabalho, ainda são escassas as publicações científicas que tratam sobre o assédio moral no contexto das micro e pequenas empresas. A falta de estudos não indica a inexistência do problema,

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

considerando que as pequenas empresas podem ter hierarquias menos definidas, menos recursos para lidar com questões de RH e uma cultura mais informal.

Embora haja poucos artigos científicos, foi encontrada uma pesquisa quantitativa, em que foi aplicado um questionário à 155 profissionais que atuam ou atuaram em micro e pequena empresa. De acordo com os dados apresentados no estudo, Fleck e Flach (2020) analisaram que 63,9% dos participantes da pesquisa relataram a existência de atos de violência no ambiente de trabalho. A maioria dos respondentes (90,3%) declarou já ter ouvido falar sobre o assédio moral, enquanto 9,7% afirmaram não conhecer o termo. Quanto ao significado atribuído ao assédio moral, 46,4% o definiram como uma forma de violência no espaço de trabalho; 29,3% associaram o fenômeno a relações desiguais de gênero; 18,6% o identificaram como uma forma de terror psicológico; e 5,7% o consideram algo naturalizado no cotidiano profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender a complexidade do assédio moral nas organizações, suas causas, manifestações e consequências, relacionando esse fenômeno ao clima organizacional. A partir da fundamentação teórica e dos dados analisados, foi possível constatar que o assédio moral é uma prática recorrente e devastadora, que compromete não apenas a saúde física e mental dos trabalhadores, mas também o desempenho das equipes e a imagem institucional das organizações.

A literatura analisada evidencia que o assédio moral se manifesta por meio de atitudes repetitivas e abusivas que ferem a dignidade do trabalhador, podendo ser tanto explícitas quanto sutis. Essas práticas, muitas vezes naturalizadas no cotidiano organizacional, são facilitadas por ambientes tóxicos, marcados por ausência de diálogo, lideranças autoritárias e culturas corporativas permissivas.

Verificou-se ainda que o clima organizacional exerce um papel central na prevenção ou no favorecimento do assédio. Ambientes onde há respeito, escuta ativa, valorização dos profissionais e boas práticas de gestão tendem a reduzir significativamente as chances de comportamentos abusivos. Por outro lado, a negligência com o bem-estar dos colaboradores favorece a normalização do sofrimento psíquico no trabalho.

Os dados analisados reforçam a urgência de políticas institucionais que garantam

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

canais seguros de denúncia, proteção às vítimas e responsabilização dos agressores. Ignorar a existência do assédio moral é manter um ciclo de adoecimento individual e coletivo que, além de gerar prejuízos humanos, acarreta custos econômicos e sociais altos para as empresas e para a sociedade.

Portanto, combater o assédio moral exige não apenas ações corretivas, mas também preventivas, pautadas em uma gestão ética, humanizada e comprometida com a construção de ambientes organizacionais mais justos, saudáveis e sustentáveis. Que este trabalho possa contribuir para a conscientização sobre o tema e para a promoção de uma cultura corporativa pautada pelo respeito e pela dignidade no trabalho.

REFERÊNCIAS

A GESTÃO do clima organizacional aplicada ao pequeno negócio: É preciso aprender a ouvir os empregados e melhorar as condições de trabalho para manter a produtividade do negócio. **SEBRAE**, 11 dez. 2023. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-gestao-do-clima-organizacional-aplicada-ao-pequeno-negocio.5dd98538df9ba510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 mai. 2025.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

BOM SUCESSO, Edna. Relações interpessoais: Qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 216 p.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. SECRETARIA-GERAL. SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO. **Cartilha de prevenção e combate ao assédio moral: informe-se, proteja-se, conscientize-se!** Brasília, DF: Secretaria de Controle Interno da Presidência da República, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto; DE PESSOAS, Gestão. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EM cinco anos, Justiça do Trabalho julgou mais de 450 mil casos de assédio moral. **Conselho Nacional de Justiça**, 06 mai. 2025. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/em-cinco-anos-justica-do-trabalho-julgou-mais-de-450-mil-casos-de-as-sedio-moral/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

EM três anos, Justiça do Trabalho julgou mais de 400 mil casos de assédio moral e sexual.

Tribunal Superior do Trabalho, 02 mai. 2024. Disponível em:

<https://www.tst.jus.br/web/guest/-/em-tr%C3%AAs-anos-justi%C3%A7a-do-trabalho-julgou->

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

[mais-de-400-mil-casos-de-ass%C3%A9dio-moral-e-sexual%C2%A0](#). Acesso em: 15 de maio de 2025.

FLECK, Ana Litolha; FLACH Rosiane Oswald. Assédio moral nas micros e pequenas empresas: uma verdade que não aparece. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 9, n. 1, p. 52–70, 2020. DOI: 10.33362/visao.v9i1.2135. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2135>. Acesso em: 6 ago. 2025.

FREIRE, Paula Ariane. **Assédio moral: lesão aos direitos humanos e à saúde do trabalhador**. 2011. 148 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2011.

GRUPO IAUDIT. Estudo de canal de denúncias: análise realizada através de dados coletados em 2022 e 2023. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://iaudit.com.br/wp-content/uploads/2024/11/Estudo-2023-canal-de-denuncias.pdf>. Acesso em: 15 mai.. 2025.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSAT A&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>. Acesso em: 01 de abr. 2025.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal estar no trabalho - redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, 350 p.

LEYMANN, Heins. Mobbing: la persécution au travail. Paris: Le Seuil, 1996.

LUONGO, Jussara; FREITAS, Genival Fernandes de; FERNANDES, Maria de Fátima Prado. **Caracterização do assédio moral nas relações de trabalho: uma revisão da literatura**. *Cultura de los Cuidados*, Alicante, v. 15, n. 30, p. 71-78, 2011. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002248467>. Acesso em: 10 jun. 2025.

LUZ, Ricardo Silveira. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MOREIRA, Helen Gongora. *Clima Organizacional*. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2008.132 p.

RODRIGUES, Ana Luzia . Assédio moral no trabalho bateu recorde em 2024. Veja como agir!! **Jornal Contábil**, 20 mai. 2025. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/noticia/assedio-moral-no-trabalho-bateu-recorde-em-2024-veja-como-agir/> . Acesso em: 21 jul. 2025.

TONUNGA, Leticia; WESSEL, Valéria . Aumento da judicialização do assédio moral exigem que empresas monitorem melhor riscos psicossociais. **Consultor Jurídico**, 16 mai. 2025. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2025-mai-16/aumento-da-judicializacao-do-assedio-moral-exige-que-empresas-monitorem-melhor-riscos-psicossociais/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

VALENTE, Heloisa. Assédio moral no trabalho: o que é e como se proteger. **Vagas Profissões**, 2024. Disponível em: <https://profissoes.vagas.com.br/52-dos-profissionais-ja-sofreram-assedio/>. Acesso em: 14 mai. 2025.

Agradecimentos

Agradecemos a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste estudo. Somos gratas pelo apoio dos professores, colegas e familiares, que nos ofereceram incentivo e orientação ao longo do processo. Nosso reconhecimento também se estende aos profissionais cuja dedicação inspirou esta pesquisa. Este trabalho só foi possível graças a cada um de vocês.