

# ASSÉDIO MORAL SILENCIOSO NO TRABALHO: IMPACTOS PSICOLÓGICOS E A RESPONSABILIDADE CIVIL DO EMPREGADOR

SILENT WORKPLACE HARASSMENT: PSYCHOLOGICAL IMPACTS AND THE EMPLOYER'S CIVIL LIABILITY

Artigo submetido em 30 de novembro de 2025

Artigo aprovado em 01 de dezembro de 2025

Artigo publicado em 01 de dezembro de 2025

## **Cognitio Juris**

Volume 15 - Número 58 - 2025

ISSN 2236-3009

## **Autor(es):**

Rayane Farias dos Santos[1]

Rosana Reis de Melo Silva[2]

Leda Mourão Domingos[3]

RESUMO: Este artigo investiga o assédio moral silencioso como uma forma sutil e recorrente de violência psicológica no ambiente de trabalho. O presente estudo identifica suas manifestações, bem como os desafios probatórios, os efeitos psicológicos e sociais sobre o trabalhador e os fundamentos da responsabilidade civil do empregador. A pesquisa, de natureza qualitativa e interdisciplinar, utilizou referências jurídicas, psicossociais e

organizacionais para compreender sua complexidade. Os resultados apontam que o bullying silencioso envolve omissões intencionais, isolamento e negação de reconhecimento — de fato, é difícil de provar se o comportamento não se manifestou como agressão explícita. A construção de provas requer uma coleta de indícios documentais, testemunhais e registros digitais. Do ponto de vista da saúde, o bullying desencadeia ansiedade, depressão, burnout e doenças psicofísicas. Do ponto de vista macro, promove absenteísmo, redução de produtividade, rotatividade e aumento dos custos sociais. No campo jurídico, a responsabilidade civil do empregador fundamenta-se na Constituição Federal, na legislação trabalhista e no Código Civil, sustentada pela jurisprudência recente do TST, identificando o bullying como operando através de conduta omissiva. Conclui-se pela necessidade de medidas preventivas e uma abordagem interdisciplinar para combater a problemática.

Palavras-chave: Assédio moral. Saúde do trabalhador. Violência psicológica. Jurisprudência trabalhista.

**ABSTRACT:** This article investigates silent bullying as a subtle and recurring form of psychological violence in the workplace. The present study identifies its manifestations, as well as the evidentiary challenges, the psychological and social effects on the worker, and the foundations of the employer's civil liability. The research, qualitative and interdisciplinary in nature, used legal, psychosocial, and organizational references to understand its complexity. The results indicate that silent bullying involves intentional omissions, isolation, and denial of recognition—in fact, it is difficult to prove if the behavior did not manifest as explicit aggression. Building evidence requires the collection of documentary evidence, witness testimony, and digital records. From a health perspective, bullying triggers anxiety, depression, burnout, and psychophysical illnesses. From a macro perspective, it promotes absenteeism, reduced productivity, turnover, and increased social costs. In the legal field, the employer's civil liability is based on the Federal Constitution, labor legislation, and the Civil Code, supported by recent jurisprudence from the Superior Labor Court (TST), identifying bullying as operating through omission. It is concluded that preventive measures and an

interdisciplinary approach are necessary to combat the problem.

Keywords: Workplace harassment. Worker's health. Psychological violence. Labor jurisprudence.

## 1 INTRODUÇÃO

A dignidade da pessoa humana, princípio fundamental, orienta a ordem jurídica brasileira, impondo ao empregador o dever de preservar a saúde física, mental e emocional do trabalhador (Art. 1º, III e Art. 7º, XXII da CF/88).

O assédio moral, uma variedade de maus-tratos psicológicos crônicos, é uma violação grave do valor individual. O fenômeno é descrito como uma série de atos de violência que degradam o ambiente de trabalho, minam a autoestima da vítima e comprometem sua integridade psicológica, tanto por Marie-France Hirigoyen quanto por Margarida Barreto. Embora muitas vezes possa ser retratado como tendências agressivas e abusivas, o assédio moral também pode surgir de forma encoberta e contínua, sendo resistente a ser conhecido ou mesmo provado, embora esteja intimamente ligado a atos explícitos caracterizados por humilhação e hostilidade.

O assédio moral silencioso pode se enraizar neste contexto quando uma pessoa tanto conscientemente escolhe quanto deliberadamente deixa de escolher agir (isolar o trabalhador), retém informações críticas, exclui-o do trabalho ou do local de trabalho, e deixa o indivíduo invisível no trabalho. É um tipo de vitimização insidiosa que é realizada sem violência direta, mas deixa uma cicatriz emocional e psicológica duradoura.

De natureza subliminar, esse tipo de assédio cria desafios significativos de prova também — tal assédio requer um exame interdisciplinar que integre perspectivas legais, sociais e psicossociais. Esta pesquisa coloca o seguinte problema de pesquisa: qual é o efeito do assédio moral silencioso no bem-estar psicológico de um trabalhador – e quais são os

fundamentos específicos que permitem ao empregador reivindicar responsabilidade civil por tal ato de violência no local de trabalho?

Com base nessa problemática, este artigo tem como objetivo geral analisar o fenômeno do assédio moral silencioso nas relações de trabalho, seus reflexos na saúde psicológica do trabalhador e os fundamentos da responsabilidade civil do empregador. Como objetivos específicos, busca-se: a) identificar as manifestações do assédio moral silencioso no ambiente laboral e os desafios de sua comprovação; b) examinar os impactos psicossociais e emocionais do assédio moral silencioso na saúde do trabalhador; c) analisar a configuração da responsabilidade civil do empregador e propor medidas de prevenção e enfrentamento.

A relevância do tema reside na crescente prevalência de formas sutis de assédio, que, por serem negligenciadas, causam adoecimento psicológico e impõem um desafio probatório e de responsabilidade civil. A pesquisa, de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, baseada em referencial bibliográfico e documental (doutrina jurídica, artigos científicos, literatura de psicologia do trabalho e jurisprudência do TST e TRT-11ª Região), busca estudar o fenômeno a partir de uma perspectiva interdisciplinar e está organizada em três seções: a primeira explora o conceito e os desafios de comprovação do assédio moral silencioso; a segunda aborda seus efeitos na saúde psicológica do trabalhador; e a terceira identifica os fundamentos da responsabilidade civil do empregador e propõe medidas de prevenção e enfrentamento.

## **2. O FENÔMENO DO ASSÉDIO MORAL SILENCIOSO**

### **2.1 CONCEITO E CARACTERIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL SILENCIOSO**

O assédio moral, já definido como violência psicológica contínua, manifesta-se de forma sutil, o que o distingue das práticas explícitas. A pesquisa clássica inicialmente se concentrou na observação de práticas explícitas: envergonhar publicamente os funcionários, reprimendas vexatórias ou insultos e intimidação direta, como sinais-chave de assédio moral. No entanto,

trabalhos recentes em psicodinâmica e literatura de saúde mental sugerem que há a possibilidade de formas mais sutis desse fenômeno, muitas vezes de maneiras que são invisíveis ao controle no sentido tradicional do termo (DEJOURS, 2007; LIPPI; RAMOS, 2021). Dessa forma, o assédio moral silencioso torna-se um sintoma distinto, baseado na falta de violência ostensiva e no emprego da invisibilidade, isolamento social e omissão intencional de informações que impedem o crescimento profissional do trabalhador (HIRIGOYEN, 2002; BARRETO, 2010).

Comportamentos típicos dessa forma de assédio incluem exclusão de reuniões-chave, abandono injustificado de responsabilidades, negação de comunicação essencial, silêncio institucional e completa falta de feedback. Esses métodos são de fato uma forma de sofrimento, e são, argumenta Dejours (2007), um sistema de sofrimento no trabalho, alienando simbolicamente o trabalhador, que se desconecta do reconhecimento e da identidade profissional. Pesquisas recentes confirmam que limitar sistematicamente as oportunidades de comunicação e participação é uma forma atual de violência organizacional (SANTOS; BENDASSOLLI, 2020).

No campo jurídico, o assédio moral silencioso se distingue das formas convencionais por sua omissão e intencionalidade implícita, sendo, em qualquer de suas formas, um ataque à dignidade humana e aos direitos fundamentais do trabalhador, afetando sua autonomia e integridade psicossocial (Pamplona Filho, 2018). Compreender essa complexidade exige a análise da dinâmica da violência silenciosa no ambiente de trabalho.

## **2.2 A DINÂMICA DA VIOLÊNCIA SILENCIOSA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

O assédio moral silencioso tem seus processos através da implementação gradual de atos encobertos de agressão destinados a desestabilizar emocionalmente a vítima. Exemplos comuns incluem o ghosting corporativo — que se manifesta em silêncio intencional, com falta de feedback essencial ou comunicação — isolamento virtual ou físico, retenção

sistemática de informações e retirada injusta de carga de trabalho ou atribuição de responsabilidades incompatíveis.

Através da repetição, essas práticas geram sentimentos de exclusão e invisibilidade que servem para despotencializar o trabalhador, minar sua autoestima e corroer seu senso de pertencimento à organização. A psicologia organizacional reconhece esses comportamentos como microviolência, microagressões no local de trabalho, formas simbólicas de comportamento negativo que se expressam em pequenas, mas repetidas manifestações de desvalorização.

Trabalhos recentes sugerem que culturas de trabalho que normalizam tais comportamentos tendem a reproduzir essas dinâmicas de dominação, e essa repetição influencia a subjetividade do trabalhador, levando-o a estabelecer rotinas de silenciamento (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2020). Portanto, comportamentos neutros — por exemplo, não informar decisões, desconsiderar a presença do trabalhador em reuniões ou omitir feedback vital — assumem um caráter disciplinar e degradante se organizados como uma rotina de conduta.

A lógica de poder nas relações organizacionais, conforme Foucault (1979), explica como o assédio silencioso opera por meio de “microdisciplinas”, regulando a comunicação e a visibilidade, sem a necessidade de coerção explícita. Assim, o silêncio e a omissão ou rejeição de reconhecimento, sem mencionar a negação, tornam-se ferramentas dos poderosos. Antunes (2018) observa que a intensificação da pressão produtiva, a divisão entre grupos e o aumento da competição pessoal produzem as condições propícias para a presença de atividades de exclusão silenciosa. Nesse contexto, o assédio moral silencioso pode servir para reforçar uma forma de ser usada por gestores para ‘ajuste comportamental’ ou a expulsão de trabalhadores que não se conformam às normas organizacionais.

Essa dinâmica complexa, sustentada por exclusão e invisibilidade, é o que torna a prova do

assédio silencioso um desafio.

### **2.3 O DESAFIO DA PROVA NO ASSÉDIO SILENCIOSO**

Indicativo do que constitui assédio moral silencioso, o assédio moral silencioso apresenta um dos problemas legais mais difíceis em relação à situação. Ao contrário do assédio moral explícito — seja ele envolvendo insultos, humilhação pública ou exposição diante de uma testemunha — o assédio silencioso é uma das práticas sutis como isolamento, ocultação de informações, retirada de trabalho, exclusão de reuniões e praticamente inexistência ou comunicação mínima (HIRIGOYEN, 2002).

É por isso que a construção de provas é predominantemente uma questão de indícios e compilação de partes que juntas são compatíveis, indicando um padrão de comportamento ameaçador. Processualmente, o ônus da prova ainda é uma questão do art. 818 da CLT e art. 373 do CPC. No entanto, a doutrina trabalhista entende que, por ser estruturalmente difícil apresentar prova direta, o juiz deve atribuir valor especial à prova circunstancial, desde que esteja conectada (PAMPLONA FILHO, 2018).

Portanto, coisas como evidências comportamentais, e-mails ignorados, exclusão de grupos profissionais e linha de comunicação limitada podem ajudar a trazer a situação persecutória de volta ao foco. De fato, a prova testemunhal também é crucial, particularmente quando o testemunho confirma comportamentos repetitivos ou mudanças súbitas no ambiente de trabalho, isolamento do empregado ou mudanças injustificadas nas funções do local de trabalho.

A jurisprudência do TST tem validado a prova testemunhal e a prova digital (e-mails, registros eletrônicos) como cruciais para comprovar o assédio silencioso, desde que demonstrem a exclusão sistêmica do trabalhador (BRASIL, TST, 2023). Além disso, o “diário de ocorrências” é recomendado para sequenciar os fatos e auxiliar na estruturação do processo probatório (Dejours, 2007).

Considerando a assimetria informacional entre empregado e empregador — que tem acesso a documentos internos, e-mails da empresa, atas e sistemas digitais — parte da doutrina admite, em caso de situações excepcionais, a aplicação da distribuição dinâmica do ônus da prova, permitindo ao juiz redistribuir o ônus probatório se uma das partes possuir superioridade na geração de provas (DELGADO, 2021).

Portanto, a prova no assédio silencioso exige a triangulação de indícios (testemunhos, documentação, ciberprovas) para formar um conjunto probatório robusto, o que nos leva à análise dos seus reflexos na saúde do trabalhador.

### **3. OS REFLEXOS NA SAÚDE PSICOLÓGICA DO TRABALHADOR**

#### **3.1 O SOFRIMENTO PSÍQUICO E O ADOECIMENTO NO TRABALHO**

O assédio moral silencioso deixa impactos enormes na saúde psicológica do trabalhador e desencadeia processos de sofrimento que podem levar a condições clínicas graves quando prolongados e persistentes. Está bem documentado na literatura de psicodinâmica do trabalho que o sofrimento relacionado ao trabalho pode se transformar quando não há mais elaboração, reconhecimento e mudança disponíveis, transformando-se assim em doença psicológica (DEJOURS, 2007).

O assédio sutil, como invisibilidade, exclusão e ruptura simbólica de reconhecimento nessas condições, é uma das ferramentas mais poderosas para a desestabilização emocional no trabalho. Ansiedade generalizada, estados depressivos, síndrome do pânico e síndrome de Burnout estão entre os danos psicológicos mais persistentes relacionados a essa forma de violência organizacional.

A exclusão sistemática leva à destruição simbólica da autoestima, culminando em quadros como a Síndrome de Burnout, classificada pela Organização Mundial da Saúde -OMS (2019) como estresse crônico de trabalho, caracterizado por exaustão emocional, sensação de

ineficácia e distanciamento mental das atividades relacionadas ao trabalho.

O processo de transformação do sofrimento em doença também pode resultar em efeitos físicos, incluindo problemas de sono, dores musculares, fadiga severa e alterações gastrointestinais. Os impactos psicofísicos do assédio silencioso estão diretamente relacionados à hiperativação do sistema nervoso induzida pelo estresse crônico (SOUZA; ARAÚJO, 2021).

Para a realização da escala da violência silenciosa e o desenvolvimento de medidas preventivas, diagnóstico precoce e intervenção adequada nos locais de trabalho em geral, é crucial entender esses mecanismos.

### **3.2 IMPACTOS NA IDENTIDADE E NA DIGNIDADE HUMANA**

O assédio moral em silêncio causa um grande impacto na identidade central do trabalhador e é provável que tenha consequências severas na autoestima, pertencimento e valor dos trabalhadores pertencentes à organização. Em contraste com insultos abertos — que podem ser claramente identificados e confrontados — o *bullying* sutil toma suas pistas e usa a exclusão, omissão e invisibilidade que são contínuas e não faladas para retirar o que significa para um indivíduo ser um alvo específico; é também insidioso e invisível.

Através dessas ações, ao sistematicamente desconsiderar, excluir, descartar ou não reconhecer o trabalhador, pode ocorrer no ambiente de trabalho o esvaziamento simbólico, que ameaça a capacidade do trabalhador de se perceber como um sujeito ativo e competente. Psicologicamente, a identidade profissional é constituída por relações sociais, reconhecimento de outras pessoas sobre a atividade de alguém e a possibilidade de exercer essa atividade de forma significativa.

A depressão, tão comum nesses casos, está relacionada à ruptura da relação com o reconhecimento e ao significado diminuído do trabalho. Como explica Dejours (2007), o

reconhecimento não é um mero elogio, mas um componente estruturante da subjetividade profissional, e sua negação sistemática, como ocorre no assédio moral silencioso, leva à destruição simbólica da autoestima.

Estudos recentes demonstram que as práticas de invisibilidade das organizações afetam diretamente o senso de pertencimento, induzindo sentimentos de inadequação, insegurança, vergonha e autodepreciação (SANTOS; BENDASSOLLI, 2020). Através da repetida exclusão de reuniões, eliminação indevida de tarefas, falta de feedback, etc., a produtividade declina, e os trabalhadores são forçados a aceitar que são dispensáveis, internalizam ideias tendenciosas de sua própria incompetência e irrelevância.

Segundo Lippi e Ramos (2021), essa internalização é uma das características mais brutais do assédio moral sutil porque distorce a violência em um autoconhecimento prejudicial. Podemos demonstrar por análise legal que tais efeitos violam diretamente a dignidade humana, a base do Estado Democrático de Direito e o vetor interpretativo de todo o sistema constitucional brasileiro (art. 1º, III), a Constituição Federal.

Como argumentado por Sarlet (2012), a dignidade é mais do que apenas a capacidade de funcionar fisicamente, pois também inclui uma qualidade de ser moral, um elemento de autonomia e integridade ética, um status de dignidade humana na sociedade, o sentido de valor moral do trabalho e um valor de respeito à vida humana. O assédio moral silencioso, em sua erosão da identidade e valor subjetivo do trabalhador, contradiz diretamente esse princípio básico.

Além disso, o direito ao trabalho decente, disponibilizado nos arts. 6º e 7º da Constituição Federal, pressupõe um ambiente com respeito ao desenvolvimento da personalidade e condições de igualdade, respeito e participação. Esse ideal é desmantelado pelas próprias práticas de exclusão simbólica, invisibilidade forçada e supressão do reconhecimento, que assim tornam o silêncio da violência não apenas uma questão psicossocial, mas também um

problema de direitos constitucionais e fundamentais.

Assim, o impacto do assédio moral silencioso na identidade profissional justifica uma investigação interdisciplinar da psicologia, sociologia e direito constitucional. Reconhecer a violação da dignidade humana é crítico para que as instituições busquem medidas preventivas, protejam os indivíduos e respondam à vitimização — para que os trabalhadores não apenas tenham um estado mental, mas tenham a opção de exercer plenamente seu valor como sujeito de direitos.

### **3.3 CONSEQUÊNCIAS SOCIAIS E ECONÔMICAS DO ASSÉDIO**

O assédio moral silencioso tem implicações sociais, coletivas, organizacionais e econômicas além do alcance de qualquer pessoa individualmente. O mesmo pode ser um assédio moral silencioso, mas tais formas sutis de assédio podem ter efeitos além da esfera pessoal e se refletem nas escalas coletiva, organizacional e econômica. Ou seja, essa violência silenciosa não atua apenas como uma questão psicossocial, mas também custa às organizações, ao Estado e à sociedade.

No nível organizacional, o primeiro e talvez pior efeito será o absenteísmo e o consequente aumento do absenteísmo decorrente de ansiedade, depressão, ataques de pânico e manifestações físicas do sofrimento psicológico. Há evidências de que contextos caracterizados por práticas de invisibilidade mostram aumentos substanciais por razões de ausência justificada e licenças médicas relacionadas a transtornos mentais (MARTINS; OLIVEIRA, 2021). O trabalhador que é assediado sem voz e se torna uma sombra de seu antigo eu na mesma área, pois é levado a evitar o local que lhe causa dor, levando a um ciclo de ausência e menor produtividade.

Um efeito relacionado seria a rotatividade, particularmente na ausência de estratégias preventivas do empregador ou oportunidades de melhoria para o empregado, o trabalhador deixa a empresa como uma forma de autodefesa psíquica. Organizações em locais de

trabalho com culturas psicologicamente tóxicas têm que investir duas a três vezes mais na substituição de pessoal do que empresas em locais de trabalho com políticas de bem-estar bem definidas e uma política de prevenção de assédio para os funcionários (OIT, 2018).

Além das consequências pessoais, o assédio moral silencioso cria sérios custos sociais. Como está, no Brasil, os dados do INSS (INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL, 2022) mostram que os transtornos mentais e comportamentais estão entre as principais razões pelas quais as pessoas tiram licença por incapacidade temporária. Portanto, isso representa uma carga de trabalho crescente para a Previdência Social, aumentando gasto público com benefícios, exames, tratamentos e readaptações para trabalhadores em muitos casos.

Há também efeitos indiretos na economia — particularmente pela diminuição da produtividade sistêmica, deterioração do clima organizacional e inibição da inovação. Silêncio estratégico, medo de retaliação e invisibilidade estão entre aqueles ambientes que não incentivam o processo criativo, criam desconexão emocional e suprimem o trabalho em equipe (ANTUNES, 2018).

O impacto social se estende à vida familiar do trabalhador. Estudos descobriram que o sofrimento social devido a microviolências e práticas de exclusão no local de trabalho pode levar à deterioração das relações afetivas, iniciar o isolamento social e induzir disputas domésticas (SOUZA; ARAÚJO, 2021). Como resultado, o dano psicológico transcende os ambientes organizacionais e impacta a inclusão comunitária e a saúde pública.

Assim, as ramificações sociais e econômicas do assédio moral silencioso demonstram a intensidade desse fenômeno e a necessidade de sua prevenção e enfrentamento. O silêncio sobre a violência prejudica as vítimas, mas também tem implicações negativas para a eficiência organizacional, sobrecarga do sistema de saúde pública e economia do país. Reconhecer essa dimensão mais ampla é necessário para a implementação de políticas institucionais sobre espaços de trabalho saudáveis e sustentáveis.

- **A RESPONSABILIDADE CIVIL E O ENFRENTAMENTO JURÍDICO**
  - **FUNDAMENTOS DA RESPONSABILIDADE CIVIL DO EMPREGADOR**

Em casos de assédio moral silencioso, a responsabilidade civil do empregador encontra base direta nos estatutos civis, trabalhistas e constitucionais. O assédio, mesmo por omissão silenciosa e estratégica, é considerado um ato ilícito que pode ser indenizado, violando os direitos da personalidade.

O fundamento predominante é a responsabilidade subjetiva, baseada na culpa do empregador (Art. 186 e 927 do Código Civil), que se manifesta pela omissão voluntária, negligência ou imprudência. No assédio silencioso, essa culpa se configura pela inação da empresa em responder a práticas abusivas ou pela falta de políticas de segurança e bem-estar no local de trabalho. A omissão nessa obrigação, que decorre do dever constitucional de proporcionar um ambiente de trabalho saudável (Art. 7º, XXII da CF/88 e Art. 157 da CLT), resulta em responsabilidade civil, mesmo que o empregador não participe diretamente do ato abusivo (DINIZ, 2021; PAMPLONA FILHO, 2018).

Embora a responsabilidade subjetiva seja a regra, a responsabilidade objetiva (Art. 927, Parágrafo Único, CC) pode ser mobilizada quando a condição de trabalho cria altos níveis de risco para o trabalhador ou quando o assédio é estrutural, emergindo dos perigos do próprio *design* do poder corporativo (BARROS, 2022; DELGADO, 2021).

No campo trabalhista, o assédio moral é pretexto justificado para a rescisão indireta (Art. 483 da CLT), uma vez que quebra a confiança e prejudica a honra, integridade e dignidade do trabalhador.

Assim, a responsabilidade civil do empregador em caso de assédio moral silencioso tem base no Direito Civil, Direito do Trabalho e direitos fundamentais, mobilizando o raciocínio subjetivo e objetivo para salvaguardar a dignidade, saúde e integridade do trabalhador.

## • A JURISPRUDÊNCIA DO TST SOBRE O ASSÉDIO SILENCIOSO

A jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho (TST) tem reconhecido que o assédio moral pode manifestar-se por condutas sutis, omissivas e silenciosas, capazes de produzir danos relevantes ao trabalhador, ainda que ausentes agressões verbais diretas. O TST reafirma que práticas como exclusão, tratamento discriminatório, isolamento e silêncio institucional podem configurar assédio, desde que demonstradas a reiteração e a gravidade das condutas (BRASIL, TST, 2023a).

Precedentes paradigmáticos, como o RR-1406-93.2019.5.17.0001, o RR-37-16.2021.5.10.0801 e o ED-RR-1001837-15.2017.5.02.0061, demonstram a evolução do entendimento da Corte. Nesses casos, o TST reconheceu o assédio moral a partir de um conjunto probatório composto por testemunhos e elementos indiciários, entendendo que a prova, em situações de violência silenciosa, costuma ser fragmentada, e o que importa é a formação de um quadro global consistente, capaz de demonstrar o sofrimento imposto ao trabalhador (BRASIL, TST, 2023a; BRASIL, TST, 2024a; BRASIL, TST, 2024b). As decisões reforçam que o comportamento patronal ou de seus prepostos não precisa ser ostensivo, bastando que gere humilhação, desrespeito ou desvalorização persistente.

A análise conjunta desses acórdãos revela uma orientação firme: o TST admite a configuração do assédio moral silencioso quando presentes (i) condutas sutis, omissivas ou dissimuladas; (ii) reiteração ou padrão comportamental; (iii) dano ao trabalhador; e (iv) nexo entre o ambiente de trabalho e o sofrimento psicológico. A Corte também reconhece, reiteradamente, a responsabilidade civil do empregador por omissão, quando este não adota medidas para impedir ou apurar condutas abusivas, mesmo que praticadas por prepostos.

Assim, o entendimento do TST reafirma a necessidade de uma interpretação sensível e contextualizada do conjunto probatório, permitindo que práticas silenciosas — muitas vezes invisíveis ou frágeis na esfera das provas diretas — sejam devidamente reconhecidas como

violadoras da dignidade e dos direitos da personalidade do trabalhador.

#### **4.2.2 Jurisprudência Regional e Decisões Relevantes em Diversas Regiões**

A crescente jurisprudência trabalhista mostra que os tribunais são capazes de reconhecer o assédio moral mesmo quando este se manifesta por condutas omissivas, sutis ou estruturais, desde que haja evidência de reiteração e dano psicológico ou moral. A análise de diferentes casos regionais e de instâncias complementares permite dimensionar a amplitude interpretativa atual da Justiça do Trabalho.

##### **Caso 1 — Decisão do TRT-11 contra a ECT (Amazonas / R-R)**

No processo julgado pela 3ª Turma do TRT-11, um empregado da ECT, com longa carreira na empresa, denunciou ter sido alvo de assédio moral praticado por superior hierárquico, sem episódios de agressão física ou verbal explícita — mas por meio de “tratamento inadequado, de perseguição e constrangimento” e pela adoção de “política de gestão por estresse” durante período de cerca de 8 meses. A reclamada recorreu, alegando falta de provas, mas o Tribunal manteve a condenação, reconhecendo que a conduta velada e sistemática atingiu a saúde psíquica do trabalhador e justificou indenização por dano moral no valor de R\$ 5.000,00 (TRT-11, 2024). O colegiado entendeu que o assédio se configurou por omissão institucional e reiteração de práticas degradantes, ainda que não houvesse insultos ou episódios violentos (BRASIL, TRT-11, 2024).

##### **Caso 2 — Decisão de Vara do Trabalho/EBSERH sobre ambientação hostil e adoecimento**

Em decisão de primeiro grau, confirmada em instância regional, uma advogada da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) obteve reconhecimento judicial de assédio moral com condenação da empregadora a indenização de R\$ 111 mil por danos morais, após comprovação de que o ambiente hostil — marcado por desqualificação profissional,

desrespeito, intimidações e omissões da empresa perante relatos de sofrimento — resultou em adoecimento psicológico da trabalhadora (ansiedade, depressão, *burnout*). A sentença também determinou a transferência da empregada para outro setor, em razão da omissão institucional em sanar o problema (SEDEP, 2023).

Embora não se trate de um acórdão do TST, o caso evidencia a eficácia do direito ao ambiente de trabalho digno e saudável, previsto no âmbito da Justiça do Trabalho, e a possibilidade de responsabilização civil pelo dano psíquico em razão de omissão empresarial, contribuindo para a compreensão do assédio moral silencioso como violação de direitos fundamentais e de segurança psicossocial no trabalho.

### **Caso 3 — TRT-11: Motorista vítima de 15 assaltos e adoecimento psíquico decorrente da omissão patronal**

No caso nº 0000446-17.2024.5.11.0006, a 1ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região (AM/RR) reconheceu a responsabilidade civil de uma empresa de transporte público em Manaus pelo declínio na condição mental de seu motorista que sofreu 15 assaltos à mão armada de 2015 a 2023. A decisão concedeu uma indenização de aproximadamente R\$ 168.000, que consistia em danos materiais (R\$ 138.000), danos morais (R\$ 30.000), salários pelo período de afastamento previdenciário e indenização por estabilidade acidentária (BRASIL, TRT-11, 2024).

O Tribunal considerou que tal padrão crônico de alto risco, aliado à falta de prevenção efetiva, configuraria omissão do empregador. Também foi reconhecida a falha em mitigar os riscos ambientais e psicossociais da atividade do ponto de vista do trabalhador, e em prevenir transtornos psicológicos no trabalhador, como síndrome do pânico, depressão e transtorno de estresse pós-traumático.

Embora a reclamação fosse sobre força externa (assaltos), ela permanece aplicável no campo do assédio moral silencioso porque a base da condenação foi a falha do empregador

em proteger o trabalhador (através de várias falhas no cumprimento dos procedimentos de segurança) ao ignorar múltiplos relatos de risco e sofrimento. Essa forma de omissão organizacional, que expõe o empregado a sofrimento psíquico prolongado, aproxima-se da lógica estrutural do assédio silencioso. O TRT-11 enfatizou que a empresa não apenas deixou de implementar medidas de proteção, mas também negligenciou o acompanhamento psicológico e o apoio institucional necessário após cada episódio traumático (BRASIL, TRT-11, 2024).

Este precedente reforça a compreensão de que o dano moral e o adoecimento psíquico podem decorrer não apenas de atos comissivos, mas também de falhas estruturais de gestão, invisibilização da dor do trabalhador e omissão continuada — elementos que dialogam diretamente com a teoria da violência silenciosa no ambiente laboral.

#### **4.3 MEDIDAS PREVENTIVAS E O PAPEL DO COMPLIANCE**

A prevenção do assédio moral silencioso integra o conjunto de deveres jurídicos do empregador quanto à garantia de um ambiente de trabalho saudável equilibrado. No âmbito normativo, a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) estabelece expressamente que o empregador deve implementar medidas organizacionais destinadas à promoção da saúde e segurança, incluindo ações de prevenção aos riscos psicossociais e ao adoecimento mental ligado à gestão e ao clima organizacional (BRASIL, 2022). Assim, a omissão na adoção de mecanismos preventivos configura falha estrutural da empresa, podendo gerar responsabilidade civil e administrativa.

No campo da administração e gestão de pessoas, a literatura destaca que um ambiente organizacional saudável depende de políticas institucionais claras, códigos de conduta, treinamentos sistemáticos e atuação ativa da liderança. Para Chiavenato (2014), a cultura corporativa exerce papel central na modulação de comportamentos, de modo que ambientes que toleram microviolências, isolamento, silenciamento e condutas abusivas tendem a

normalizar práticas de assédio, ainda que veladas. A efetividade das políticas internas depende, portanto, da internalização de valores éticos e do compromisso real das chefias.

Outro elemento essencial de prevenção é a existência de canais de denúncia eficazes, acessíveis, sigilosos e protegidos contra retaliação. Como observa Mendes (2020), a confiança na estrutura de compliance é determinante para que os trabalhadores se sintam seguros para comunicar comportamentos abusivos, especialmente aqueles de natureza sutil, que muitas vezes não contam com provas diretas. O canal de denúncias precisa ser acompanhado de protocolos claros de apuração, com prazos definidos, investigação imparcial e devolutiva formal às partes envolvidas, evitando-se que o silêncio institucional perpetue a violência.

O programa de compliance trabalhista — inspirado nos modelos de integridade já consagrados pelas práticas de governança corporativa — deve contemplar mecanismos de diagnóstico, mapeamento de riscos psicossociais, indicadores de clima organizacional, pesquisas internas e treinamentos periódicos sobre assédio moral, comunicação não violenta e gestão humanizada. Para Garcia (2019), o compliance não deve ser entendido apenas como ferramenta reativa, mas como instrumento estratégico de conformidade organizacional que integra políticas de diversidade, ética, prevenção de danos e sustentabilidade corporativa.

No plano jurídico, ações preventivas demonstram o cumprimento do dever empresarial de zelo e vigilância, reduzindo a possibilidade de responsabilização civil por omissão. A ausência de políticas claras, de treinamento de lideranças e de canais de denúncia operantes pode ser interpretada como incumprimento de deveres legais, ampliando a atribuição de culpa patronal. Em contrapartida, empresas que implementam mecanismos efetivos de integridade laboral tendem a reduzir significativamente os fatores que favorecem práticas de invisibilização, exclusão e violência sutil.

Assim, a prevenção do assédio moral silencioso requer abordagem sistêmica, envolvendo liderança, compliance, cultura organizacional e estrutura procedimental. A construção de um ambiente laboral ético depende da capacidade institucional de identificar comportamentos abusivos, inclusive quando manifestados por omissões, silêncios estratégicos e gestões por estresse. A efetividade das políticas internas e das ações de compliance constitui, portanto, elemento central para assegurar a dignidade, a saúde mental e a integridade psicossocial do trabalhador.

- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo reafirmou a importância do assédio moral silencioso como um fenômeno estrutural e sutil que, ainda assim, não está bem estabelecido nas relações de trabalho atuais. Retornando aos nossos três objetivos de explorar o que é o assédio moral silencioso, suas consequências psicológicas e as raízes legais da responsabilidade civil do empregador, concluí-se que esses objetivos foram todos alcançados por meio de uma revisão interdisciplinar, onde foram reunidos quadros teóricos, legais e psicossociais sobre o caso.

O assédio moral silencioso, conforme mostrado na análise, é a manifestação da sutileza, omissão deliberada e invisibilidade do trabalhador, de modo que a pessoa não consegue reconhecê-lo e é incapaz de verificar a existência do problema. Embora não se manifeste em agressão explícita, é uma conduta disruptiva recorrente, e os sinais comportamentais de tal abuso (que podem incluir exclusão, retenção de informações, isolamento, falta de reconhecimento) fornecem evidências combinadas para um quadro de violência organizacional. A literatura e a jurisprudência apoiam a noção de que as evidências de assédio silencioso, mesmo quando fragmentadas, podem ser desenvolvidas de forma contundente por meio de testemunhos, documentos indiretos e evidências eletrônicas.

Os achados também indicam que o assédio moral silencioso causa sérios danos psicológicos ao trabalhador, levando a ansiedade induzida por estresse crônico, depressão, *burnout* e

transtornos psicofísicos. Além dos impactos pessoais, encontra-se uma coleção de impactos sociais e econômicos mais amplos, incluindo aumento do absenteísmo, rotatividade, diminuição da produtividade, grande carga sobre a Previdência Social e um ambiente negativo no nível organizacional. Esses impactos servem para nos lembrar que o assédio não é único e é um problema compartilhado, também de saúde pública.

Legalmente, foi demonstrado que a responsabilidade civil do empregador é transparente e está enraizada em disposições constitucionais, trabalhistas e civis. A negligência do empregador no dever de proporcionar um ambiente de trabalho saudável (em muitas jurisdições, é claro, incluindo quando atitudes institucionais toleram práticas abusivas ou falham em implementar políticas preventivas) pode dar origem à responsabilidade subjetiva ou, em certas circunstâncias, à responsabilidade objetiva. Precedentes legais recentes do TST demonstram o potencial para a identificação do assédio moral silencioso, uma vez que o comportamento omissivo pode ser identificado por observação repetida e reincorporar o dever legal primário de salvaguardar a dignidade individual e os direitos de personalidade.

Assim, este trabalho contribui para expandir o significado de ‘assédio moral silencioso’ como uma questão que só pode ser tratada por uma interação entre os campos do Direito do Trabalho, Psicologia Organizacional, Gestão de Recursos Humanos e Governança Corporativa. A interseção desses campos é necessária para desenvolver melhores mecanismos de prevenção, identificação e enfrentamento, dado que a violência silenciosa funciona em nível difuso e permanece amplamente invisível às formas de controle tradicional.

Uma limitação da pesquisa é que não existem estudos empíricos e estatísticos avaliando a incidência do assédio moral silencioso, bem como o tratamento judicial do assédio moral silencioso em diferentes tribunais regionais. Isso sugere que pesquisas futuras devem se concentrar na análise quantitativa da jurisprudência, estudos de caso em organizações e estudos interdisciplinares que relacionem indicadores de saúde mental, práticas de gestão e riscos psicossociais.

Por fim, a pesquisa reforça que os alicerces de ambientes de trabalho saudáveis são construídos em um ambiente dentro de uma organização governada por valores de ética, respeito e dignidade humana. Enfrentar esses atos silenciosos de assédio moral requer tanto vigilância — políticas institucionais preventivas, sistemas regulatórios que ativamente garantam o cumprimento da lei — quanto sensibilidades legais que possam alertar para padrões mais sutis de violência que, se não falados, deixam marcas muito mais profundas tanto no tecido emocional quanto social da vida profissional. Dignidade, reconhecimento e saúde mental são pré-requisitos para desenvolver o trabalhador e as organizações para prosperar — promovendo relações de trabalho e trabalho de maneira sustentável.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2018.

BARRETO, Margarida. **Assédio moral: a violência silenciosa**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr, 2022.

BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis A. P. **Assédio moral, subjetividade e dominação: debates contemporâneos no campo do trabalho**. *Psicologia & Sociedade*, v. 32, e020004, 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Lei nº 10.406, de 10 jan. 2002.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Lei nº 13.105, de 16 mar. 2015.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º mai. 1943.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Norma Regulamentadora nº 1 - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br>. Acesso em: 28 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região. **Justiça do Trabalho da 11ª Região mantém condenação de empresa por assédio moral**. Manaus, 15 maio 2024. Disponível em: <https://portal.trt11.jus.br>. Acesso em: 28 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Assédio moral acidentário: percepções de trabalhadores e do Poder Judiciário Trabalhista**. 2021. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br>. Acesso em: 28 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Embargos de Declaração no Recurso de Revista n. ED-RR-1001837-15.2017.5.02.0061**. Brasília, DF, 23 fev. 2024. Disponível em: <https://www.tst.jus.br>. Acesso em: 28 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista n. RR-37-16.2021.5.10.0801**. Brasília, DF, 9 fev. 2024. Disponível em: <https://www.tst.jus.br>. Acesso em: 28 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista n. RR-1406-93.2019.5.17.0001**. Relator: Augusto César Leite de Carvalho. 5ª Turma. Brasília, DF: TST, 13 set. 2023. Disponível em: <https://www.tst.jus.br>. Acesso em: 28 jan. 2025.

CAVALIERI FILHO, Sérgio. **Programa de Responsabilidade Civil**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 20. ed. São Paulo: LTr, 2021.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro: Responsabilidade Civil**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramalhete. Petrópolis: Vozes, 1979.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. Assédio moral e compliance trabalhista. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 56, p. 45-62, 2019.

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

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS). **Boletim Estatístico da Previdência Social**. Brasília, DF: INSS, 2022.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Safety and Health at Work: A Vision for Sustainable Prevention**. Geneva: ILO, 2018.

LIPPI, Marília; RAMOS, Isabella S. Invisibilidade no trabalho e sofrimento psíquico: novas expressões do assédio moral. **Revista Psicologia em Pesquisa**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2021.

MARTINS, Daniela; OLIVEIRA, Luís. Assédio moral e adoecimento psíquico: impactos no absenteísmo e produtividade. **Revista de Psicologia Organizacional**, v. 16, n. 2, p. 122-138, 2021.

MENDES, Ana Magnólia. **Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho: perspectivas e desafios**. São Paulo: Atlas, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Classificação Internacional de Doenças - CID-11. 2019.** Disponível em: <https://icd.who.int/>. Acesso em: 28 jan. 2025.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **O assédio moral nas relações de emprego.** 4. ed. São Paulo: LTr, 2018.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais.** 11. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2012.

SANTOS, Aline; BENDASSOLLI, Pedro F. **Violências sutis no trabalho: práticas de exclusão e sofrimento psíquico.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 23, n. 2, p. 231-245, 2020.

SANTOS, Aline; MENDES, Ana M. **Sofrimento psíquico, invisibilidade e gestão do silêncio nas organizações.** Estudos de Psicologia (Natal), v. 25, n. 3, p. 245-258, 2020.

SEDEP ADVOCACIA. **Justiça reconhece assédio moral e condena empregadora ao pagamento de indenização.** 2023. Disponível em: <https://www.sedep.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2025.

SOUZA, Carolina; ARAÚJO, Tatiana. Estresse crônico e adoecimento psíquico no trabalho: uma revisão contemporânea. **Revista de Saúde Mental e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 51-67, 2021.

---

[1] Graduanda do curso de Bacharelado em Direito, no Centro Universitário FAMETRO. Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: [adv.rayanefariassantos@gmail.com](mailto:adv.rayanefariassantos@gmail.com)

[2] Orientadora e Professora Especialista do TCC II no Centro Universitário FAMETRO. Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: [rosanareismello@fametro.edu.br](mailto:rosanareismello@fametro.edu.br)

[3] Coorientadora. Professora do Centro Universitário Fametro. Mestra em Direito Ambiental

pela Universidade do Estado do Amazonas. Advogada. Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail:  
leda.mourao@gmail.com.