

## 1 INTRODUÇÃO

Em face do cenário atual, as organizações contemporâneas enfrentam uma série de pressões devido à globalização, que é um fenômeno complexo que transformou radicalmente o cenário econômico e social em todo o mundo. (Frenkel & Kim, 2004), e trouxe uma série de oportunidades, mas também desafios significativos para as organizações contemporâneas.

Há constante pressão para se adaptarem ao processo de globalização, e uma das maneiras pelas quais estas organizações fazem isso é substituindo o trabalho humano por máquinas e implementando novas tecnologias. Com a implementação de novas tecnologias, os trabalhadores muitas vezes enfrentam a necessidade de se adaptarem rapidamente a essas mudanças. Isso pode envolver aprender a operar novos sistemas ou softwares, adquirir novas habilidades técnicas e até mesmo mudar fundamentalmente a maneira como eles realizam seu trabalho.

O surgimento de novas tecnologias muitas vezes resulta em uma mudança no perfil profissional demandado pelas organizações. Essa transição pode ser extremamente desafiadora para os trabalhadores, especialmente aqueles que podem não ter sido expostos anteriormente a tecnologias e processos de trabalho avançado. No entanto, também pode representar oportunidades para o desenvolvimento de novas habilidades e para o crescimento profissional, desde que os trabalhadores estejam dispostos e sejam capazes de se adaptar às mudanças em curso.

Nesse cenário, pode surgir um ambiente tóxico e prejudicial e se desenvolver, ao longo do tempo, o fenômeno do assédio moral no seio das organizações. O assédio moral no ambiente de trabalho pode causar impactos devastadores na saúde mental e no bem-estar dos indivíduos afetados, além de comprometer a qualidade do trabalho e a eficiência da instituição como um todo.

Aplica-se perfeitamente ao objetivo deste estudo, o conceito de assédio moral ensinado por (HIRIGOYEN, 2011) que descreve o assédio moral como um conjunto de comportamentos repetitivos, intencionais e sistemáticos que têm como objetivo ferir, humilhar, intimidar ou manipular emocionalmente uma pessoa no ambiente de trabalho. Esses comportamentos podem ocorrer tanto de forma direta quanto indireta, e geralmente são praticados por uma pessoa ou grupo de pessoas que detêm poder ou autoridade sobre a vítima.

Para a autora, assédio moral vai além de simples conflitos interpessoais ou diferenças de personalidade no trabalho. Ele se caracteriza por um padrão de comportamento abusivo e desumano, que pode ter sérias consequências para a saúde mental e emocional da vítima, além

de afetar negativamente seu desempenho profissional e sua qualidade de vida. Ainda, configura-se como uma forma de violência psicológica que pode ser tão prejudicial quantas outras formas mais visíveis de violência física ou sexual.

Destarte, o estudo sobre a ocorrência do fenômeno de assédio moral na esfera pública precisa ser melhor discutida e enfrentada, uma vez que devido sua natureza, pode ser terreno fértil para ocorrência. A promoção de um promover um ambiente de trabalho mais saudável e justo para todos envolve tratativas com a sociedade civil, as instituições públicas, os legisladores e os órgãos responsáveis pela aplicação da lei.

Há pouco tempo, o tratamento da temática não constava do rol de políticas judiciárias a serem desenvolvidas no Poder Judiciário brasileiro, ou seja, não estava na lista de prioridades. Isto pode ser creditado ao fato de que em épocas passadas foi considerada resistente a mudança, anacrônico, ineficiente e carente de uma estrutura adequada de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos adequada para atender aos desafios contemporâneos por agilidade na entrega da prestação jurisdicional e qualidade dos serviços da justiça.

A pressão por resultados devido à crescente demanda por julgamento de ações<sup>1</sup>, as diferenças de poder e os ambientes de trabalho altamente competitivos podem criar condições propícias para manifestação de casos de assédio moral e para a ocorrência de tipo de comportamento abusivo. A estrutura do Poder Judiciário é hierarquizada, isto faz com que seja palco de intensas disputas de poder e competitividade, cujo tratamento pode se manifestar de forma ainda mais problemática.

Ao ocorrer no ambiente organizacional, o assédio moral é uma questão não apenas individual, mas também organizacional, já que pode ser influenciadas pelas dinâmicas, políticas, estruturas e cultura da própria organização. Portanto, é fundamental reconhecer as organizações como a arena onde essas ações ocorrem e buscar formas de desestimular, coibir ou eliminar esse problema.

Nesse contexto, o objetivo principal é descrever e analisar como o Poder Judiciário brasileiro está tratando, na esfera administrativa dos órgãos da justiça, o fenômeno cada vez mais crescente do assédio moral. Para tanto, utiliza-se abordagem qualitativa de fontes bibliográficas e documentais para descrever neste artigo, de forma breve, o direito ao usufruto

---

<sup>1</sup> No Relatório Justiça em Números, 2023, p. 92, consta que o Poder Judiciário finalizou o ano de 2022 com 81,4 milhões de processos em tramitação, aguardando julgamento definitivo. Desses, 17,7 milhões, (21,7%), estavam aguardando resolução. Dessa forma, em andamento, ao final do ano de 2022, existiam 63 milhões de ações judiciais. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2024.

do meio ambiente de trabalho equilibrado correlacionando-o com o princípio da dignidade da pessoa humana.

A segunda abordagem, trata-se do fenômeno do assédio moral de modo a demonstrar seu conceito, elementos caracterizadores, espécies, causas e consequências para as vítimas e para os órgãos da justiça brasileira, isto com a finalidade de entender a ocorrência do fenômeno nos órgãos da justiça.

E ainda, ocupa-se de demonstrar como o Poder Judiciário está tratando da temática de prevenção e enfrentamento do assédio moral no interior dos tribunais e demais órgãos da justiça.

Ao final, conclui-se com a visão do Conselho Nacional de Justiça ao inserir o tratamento da prevenção e enfrentamento do assédio moral na agenda de políticas judiciárias objetiva, promover um ambiente de trabalho saudável, justo e respeitoso para todos os trabalhadores e trabalhadoras do Judiciário. Isso demonstra o compromisso da instituição com os princípios de igualdade, justiça e respeito pelos direitos humanos, não apenas em suas decisões judiciais, mas também em suas práticas cotidianas internas.

Em suma, compreender e combater o assédio moral no âmbito dos órgãos da Justiça brasileira requer uma abordagem multifacetada que envolve diferentes atores, visando promover ambientes de trabalho mais saudáveis e respeitosos, proteger os direitos e o bem-estar dos profissionais da justiça, preservar a integridade do sistema judicial, a credibilidade e a legitimidade da própria instituição.

## **2 PROMOVENDO CONDIÇÕES EQUILIBRADAS NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM DIREITO PROTEGIDO**

O direito dos(as) trabalhadores(as) de usufruir de um meio ambiente do trabalho equilibrado foi elevado à condição de direito fundamental<sup>2</sup>, em 1988, no bojo da Constituição Federal, mais especificamente, no artigo 7º, inciso XXII, dispondo que<sup>3</sup> deve ser protegido e preservado, de modo a garantir condições que promovam a saúde e a segurança dos trabalhadores.

---

<sup>2</sup> A Constituição Federal de 1988 reconhece o direito ao meio ambiente do trabalho como um direito fundamental, que deriva do princípio da dignidade da pessoa humana.

<sup>3</sup> Embora o Artigo 225, da Constituição Federal de 1988, não se refira explicitamente ao meio ambiente do trabalho, sua abordagem ampla do meio ambiente como um todo implica indiretamente na proteção do ambiente laboral como parte integrante do meio ambiente global.

Esse reconhecimento está em consonância com o princípio da dignidade da pessoa humana, pois influencia diretamente na qualidade de vida e no bem-estar das pessoas. O meio ambiente de trabalho, é definido por Melo, como:

No contexto maior assecuratório do meio ambiente equilibrado para todos, como estabelece a Constituição (art. 225, caput), uma vez que a definição geral de meio ambiente abarca todo cidadão e, a de meio ambiente do trabalho, todo trabalhador que desempenha alguma atividade, remunerada ou não, homem ou mulher, celetista, autônomo ou servidor público de qualquer espécie, porque realmente todos receberam a proteção constitucional de um ambiente de trabalho adequado e seguro, necessário à sadia qualidade de vida (2008, p. 27).

Essa interpretação é bastante pertinente e está alinhada com o princípio constitucional do direito ao meio ambiente equilibrado, conforme estabelecido no artigo 225 da Constituição Federal do Brasil. De forma complementar, o ambiente de trabalho também é definido por Fiorillo como:

o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, sejam remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores, independentemente da condição que ostentem (homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos etc (2000, p. 21).

Nesse contexto, enfatiza-se a importância de garantir um ambiente de trabalho digno, saudável e seguro para todos os trabalhadores, promovendo assim a proteção de sua saúde, segurança e bem-estar físico-psíquico. Reconhecer e combater o assédio moral são fundamentais para promover ambientes de trabalho saudáveis, respeitosos e produtivos.

A importância concedida ao meio ambiente do trabalho como um direito fundamental implica que todos os poderes do Estado, incluindo o Poder Legislativo, Executivo e Judiciário precisam pautar suas ações na busca pela máxima observância e efetividade desse direito.

O Judiciário, por sua vez, desempenha um papel crucial na proteção e efetivação do direito ao meio ambiente do trabalho. Os tribunais têm a responsabilidade de interpretar e aplicar as leis trabalhistas, julgando casos relacionados a questões como assédio moral, condições de trabalho inadequadas, acidentes de trabalho e outras violações dos direitos dos(as) trabalhadores(as).

Para além da atuação nos julgamentos de casos de assédio moral, os órgãos da justiça devem priorizar a prevenção e enfrentamento dessa questão em seus próprios âmbitos administrativos, pois é uma instituição que dispõe de características próprias que a distingue das demais, onde a integridade e a imparcialidade são fundamentais e a ocorrência de casos de

assédio moral pode minar a confiança no sistema judicial de modo a prejudicar a eficácia e a legitimidade das decisões judiciais.

### **3 ASSÉDIO MORAL: CONCEITO, ELEMENTOS CARACTERIZADORES, ESPÉCIES, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS**

A compreensão do assédio moral requer uma análise das dinâmicas de poder e hierarquia presentes no ambiente de trabalho, bem como dos fatores organizacionais e culturais que podem facilitar ou perpetuar esse tipo de comportamento. Portanto, para formar um conceito próprio sobre o assédio moral, é fundamental buscar uma base sólida de conhecimento e uma compreensão holística do fenômeno, integrando diferentes perspectivas acadêmica e práticas para abordar eficazmente essa questão complexa e prejudicial ao local de trabalho.

Embora não haja uma legislação federal específica no Brasil<sup>4</sup> que defina o assédio moral no trabalho, é importante recorrer a outras fontes, como a doutrina e jurisprudência, pesquisas científicas e conhecimentos técnicos de áreas como sociologia, psicologia e medicina, para obter uma compreensão abrangente do tema.

Com essas considerações iniciais, passemos as contribuições perpetradas por (Hirigoyen, 2011), temos que entender a conceito de assédio moral em um local de trabalho como 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 física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Nessa senda, (Pamplona, 2006) prediz que o assédio moral é uma conduta abusiva cuja natureza é psicológica. Assim sendo, o dano psíquico-emocional deve ser entendido como a consequência natural da violação aos direitos da personalidade da vítima. Nota-se,

---

<sup>4</sup> No Brasil ainda não há implementada uma legislação federal específica que define o assédio moral no ambiente de trabalho. Embora tenham sido apresentados projetos de lei sobre o tema, como o Projeto de Lei n. 4.742/2001 e o Projeto de Lei n. 2.369/2003, nenhum deles havia sido aprovado como lei federal até aquela data. O assédio moral no ambiente de trabalho pode ser considerado uma forma de violação dos direitos fundamentais do trabalhador, conforme estabelecido na Constituição Federal e em outras leis trabalhistas e civis. Os tribunais brasileiros têm reconhecido cada vez mais o assédio moral como uma forma de violência psicológica que pode resultar em danos morais passíveis de reparação. Embora não haja uma definição legal específica de assédio moral no trabalho em nível federal, é possível buscar proteção e reparação por meio de outras disposições legais e jurisprudenciais existentes no ordenamento jurídico brasileiro.

portanto, que a necessidade do dano não é um elemento da caracterização do assédio moral, mas, sim, da responsabilidade civil decorrente de tal conduta.

Neste caso, o assédio moral em si, é uma conduta lesiva que viola os direitos da personalidade da vítima. Isso implica que o assédio moral é prejudicial independentemente de causar dano psíquico-emocional, este é muitas vezes uma consequência natural e previsível da violação dos direitos da personalidade. Esse dano pode manifestar-se de diversas formas, incluindo estresse, ansiedade, depressão, insônia, entre outros sintomas, ademais, pode afetar significativamente o bem-estar e a qualidade de vida do trabalhador.

Embora a comprovação do dano psíquico-emocional seja relevante ao se analisar a responsabilidade civil por danos morais decorrentes do assédio moral, a configuração do próprio assédio não depende exclusivamente dessa comprovação. O foco principal está na conduta abusiva e na violação dos direitos da personalidade, independentemente das consequências específicas que essa conduta possa ter causado ao trabalhador. Portanto, é importante reconhecer que o assédio moral no ambiente de trabalho é uma questão séria que vai além das consequências imediatas para a saúde mental e emocional do trabalhador.

Além disso, o assédio moral não apenas afeta a vítima diretamente, mas também desestabiliza todo o ambiente laboral e deteriora o clima organizacional gerando um clima de tensão, ansiedade e medo prejudicial ao bem-estar e a produtividade de todos (as) os (as) trabalhadores (as).

O assédio moral no trabalho está muitas vezes vinculado ao caráter dos indivíduos envolvidos e pode ser uma forma de atentar contra a dignidade humana. Isso ocorre devido à exibição de valores, como sucesso, reconhecimento ou poder, por parte de alguns, em contraste com a exclusão, ostracismo ou diminuição do valor atribuído a outros.

No entender de (Barreto, 2000), assédio moral no trabalho é a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho, assédio este realizado por um ou mais chefes contra seu subordinado.

A definição proposta destaca a natureza repetitiva e sistemática do assédio moral, bem como sua dimensão humilhante e constrangedora. Além disso, ao enfatizar que o assédio moral pode ser perpetrado por chefes contra subordinados, demonstra o desequilíbrio de poder que frequentemente está presente nessas situações, tornando os trabalhadores mais vulneráveis à exploração e abuso.

Essa descrição adiciona uma camada importante à compreensão do assédio moral, destacando a intencionalidade por trás das ações do agressor. Ao desqualificar continuamente

a vítima e minar sua autoconfiança, o agressor busca enfraquecer o poder e a resistência da vítima, muitas vezes visando neutralizá-la completamente no ambiente de trabalho.

O Conselho Nacional de Justiça, ao tratar de assédio moral<sup>5</sup> na esfera administrativa dos órgãos da justiça, prescreve na Resolução 351/2020, que assédio moral se trata de:

violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva, independentemente de intencionalidade, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, podendo se caracterizar pela exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou situações humilhantes e constrangedoras suscetíveis de causar sofrimento, dano físico ou psicológico (2020, p. 3).

Para complementar, o (Conselho Nacional de Justiça, 2020), nesta na Resolução 351/2020, trouxe o conceito de assédio moral organizacional caracterizando-o como um processo persistente de comportamentos abusivos ou hostis, apoiados por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais com o objetivo de promover um engajamento intenso ou de excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, violando assim os direitos fundamentais dos indivíduos envolvidos.

Esse conceito aborda não apenas as condutas abusivas ou hostis em si, mas também destaca a dimensão organizacional e gerencial do assédio, ressaltando como estratégias e métodos institucionais podem ser utilizados para promover ou tolerar esses comportamentos prejudiciais. Enfatiza, ainda, que o assédio organizacional pode ser direcionado a indivíduos específicos visando sua exclusão ou marginalização dentro da instituição.

No pensar de (Silva e Santos, 2005, p. 13) o assédio moral organizacional é uma nova forma de assedio moral, vejamos o que ensinam:

Nos últimos anos, entretanto, foi detectada uma nova forma de assédio moral. Trata-se do assédio moral organizacional, que está relacionado com as práticas de gestão e que alcança um grande número de trabalhadores. Esse tipo de assédio tem como principal objetivo extrair o máximo de produtividade dos empregados, incitando ao isolamento, ao egoísmo e à desunião, além de impedir a instituição da solidariedade entre os mesmos (2005, p. 13).

Como se vê, as formas de caracterização do assédio moral, pode se dá devido a relação hierárquica e a dinâmica social construída no ambiente de trabalho. A cultura

---

<sup>5</sup> A quantidade de casos de assédio moral e sexual ajuizados na Justiça do Trabalho por servidores, trabalhadores terceirizados ou estagiários ultrapassou 50 mil e 3 mil, respectivamente, apenas em 2021. Esses números foram divulgados em 28/06/2022, durante o I Encontro de Comissões ou Subcomitês de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação no Poder Judiciário, organizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e realizado em Brasília. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/casos-e-aco-es-de-combate-de-assedio-moral-no-judiciario-sao-apresentados-em-evento>. Acesso em: 20 de jan. 2024.

organizacional desempenha um papel crucial na determinação das normas e valores aceitáveis. Uma cultura que tolera ou até mesmo encoraja a competição desleal, a hierarquia rígida e a dominação pode criar um ambiente propício para o surgimento do assédio moral.

Relaciona-se o assédio moral à exposição de trabalhadores a situações vexatórias durante o exercício de suas funções, de forma repetitiva caracterizada por atitudes desumanas, violentas e antiéticas nas relações de trabalho; incluindo a insultos, humilhações públicas, discriminação, exclusão, intimidação, abuso verbal, sobrecarga de trabalho injustificada, atribuição de tarefas impossíveis de serem cumpridas, entre outros comportamentos que visam minar a integridade e a dignidade do trabalhador.

Nessa vertente, de acordo com suas características específicas, como a frequência, a intensidade e os métodos utilizados pelo agressor, o assédio moral pode ser categorizado em vertical descendente, vertical ascendente, horizontal, coletivo, indireto ou à distância. O assédio moral vertical descendente<sup>6</sup> ocorre quando um superior, como um gerente ou supervisor, exerce pressão, intimidação ou humilhação sobre seus subordinados. Pode incluir comportamentos como críticas constantes, atribuição de tarefas impossíveis, exclusão deliberada de informações importantes, exigências entre outros.

O assédio moral vertical ascendente, menos comum, advém quando um subordinado assedia um superior. Isso pode ocorrer quando um colaborador tenta minar a autoridade de seu superior, desrespeitando suas ordens ou difamando-os perante outros colegas. O assédio moral horizontal é aquele que ocorre entre colegas de trabalho que ocupam o mesmo nível hierárquico. Pode incluir comportamentos como *bullying*, ridicularização, exclusão social, fofocas maliciosas, sabotagem de trabalho, entre outros. Essa forma de assédio pode surgir de disputas pessoais ou profissionais entre os colegas.

Quando ocorre de um colaborador ser submetido a situações vexatórias por parte de indivíduos de diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa está se diante de caso de assédio moral misto, no qual podem estar envolvidos tanto superiores quanto colegas de trabalho do mesmo nível. Esse tipo de assédio pode ser particularmente difícil de lidar, pois a vítima enfrenta pressão e abuso de múltiplas fontes dentro da organização.

Em relação ao assédio moral coletivo configura-se no momento em que um grupo de pessoas se une para hostilizar, intimidar ou humilhar um único indivíduo. Pode ocorrer tanto

---

<sup>6</sup> Hirigoyen (2002a) argumenta que o assédio moral perpetrado por um superior hierárquico contra um subordinado pode ser entendido como um caso de abuso de poder, onde o chefe, por receio de perder o controle, se utiliza de sua posição de autoridade para perseguir seus subordinados. Por outro lado, também pode ser interpretado como uma manobra perversa de um indivíduo que, para elevar sua própria posição, sente a necessidade de diminuir os demais. HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa do cotidiano*. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002a.



na vertical (vários subordinados contra um superior) quanto na horizontal (vários colegas contra um colega).

Por fim, o assédio moral indireto ou à distância é configurado quando o agressor, geralmente um superior hierárquico, manipula outros funcionários para praticarem o assédio em seu lugar, a fim de evitar ser responsabilizado diretamente. Isso pode incluir delegar tarefas injustas, disseminar rumores ou incitar colegas contra a vítima.

Essas descrições adicionam uma camada importante à compreensão do assédio moral no ambiente de trabalho, destacando a intencionalidade por trás das ações do agressor. Ao desqualificar continuamente a vítima e minar sua autoconfiança, o agressor busca enfraquecer o poder e a resistência da vítima, muitas vezes visando neutralizá-la completamente no ambiente de trabalho.

Isto pode produzir sérios impactos na saúde mental<sup>7</sup> e no bem-estar dos(as) colaboradores(as), causando-lhes o enfraquecimento psicológico que pode ter consequências graves para a vítima, inclusive incluindo despersonalização gradual, onde a pessoa pode começar a se sentir desvalorizada e sem identidade própria. Esse processo de despersonalização pode ter impactos significativos na saúde mental e no bem-estar geral da vítima, afetando sua capacidade de funcionar efetivamente no trabalho e em outras áreas da vida.

Para abordar essa questão, é fundamental promover uma cultura de abertura, apoio e compreensão em relação à saúde mental dos colaboradores(as). Isso inclui a implementação de políticas e programas que visam prevenir o assédio moral e promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho, bem como o fornecimento de recursos e suporte adequados para aqueles que estão enfrentando tais problemas.

A ausência de políticas claras e eficazes contra o assédio moral, assim como a ausência de procedimentos de denúncia e de investigação adequados, pode contribuir para a impunidade dos agressores e para a perpetuação do comportamento abusivo. Além disso, a

---

<sup>7</sup> O Relatório Mundial de Saúde Mental da Organização Mundial da Saúde, publicado em junho de 2022, revelou que entre um bilhão de pessoas vivendo com algum transtorno mental em 2019, 15% dos adultos em idade ativa foram afetados por um transtorno mental. O ambiente de trabalho amplifica questões sociais mais amplas que podem prejudicar a saúde mental, incluindo discriminação e desigualdade. O bullying e a violência psicológica, também conhecidos como "mobbing", são as principais formas de assédio no local de trabalho que têm um impacto adverso na saúde mental. No entanto, o diálogo ou a conscientização sobre a saúde mental ainda são considerados tabus em muitos ambientes de trabalho ao redor do mundo. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/356119/9789240049338-eng.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 jan. 2024.

negligência por parte da liderança em abordar e prevenir o assédio moral pode enviar uma mensagem de tolerância implícita ao comportamento inadequado.

Uma organização que não oferece resistência ao assédio moral, seja por meio de políticas e procedimentos abertos, treinamento de funcionários ou uma postura de liderança firme, pode inadvertidamente facilitar sua ocorrência e perpetuação.

Portanto, é crucial que as organizações reconheçam a importância de criar ambientes de trabalho saudáveis e respeitosos, onde o assédio moral seja firmemente rejeitado e combatido em todas as suas formas. Isso requer um compromisso de todos os níveis da organização, desde a liderança até colaboradores(as) de base, para promover uma cultura de respeito, integridade e justiça.

#### **4 ASSÉDIO MORAL NO CONTEXTO LABORAL DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO: UMA REALIDADE PRESENTE**

Em que pese o ideal de um ambiente de trabalho equilibrado e propício para a realização pessoal, a realidade da atividade laboral, no ambiente do Judiciário brasileiro, para trabalhadores(as), pode ser bem diferente. Ao ingressarem no Judiciário, é imaginável que os servidores(as), magistrados(as), estagiários(as), voluntários(as) e terceirizados(as) esperem encontrar em suas dependências, um ambiente ideal em que se sentem valorizados, respeitados e motivados a alcançar seu pleno potencial e que proporcione oportunidades para o crescimento pessoal e profissional, pois está incumbido de zelar pela aplicabilidade dos princípios de justiça, equidade e respeito pelos direitos humanos.

É bem verdade que muitos dos servidores(as) e magistrados(as) enfrentam condições de trabalho desafiadoras que podem causar dor, sofrimento e até mesmo danos à saúde física e mental. O Poder Judiciário com sua estrutura hierarquizada, não está livre de sofrer os impactos oriundos das relações sociais, assim como qualquer outra instituição pode ser influenciado pelo contexto social, político, econômico e cultural no qual está inserido. De igual modo, também, enfrenta desafios internos relacionados ao ambiente de trabalho e pode ser palco para possíveis ocorrências de assédio moral, o qual pode ocorrer em todas as áreas e níveis hierárquicos.

As características específicas do ambiente judicial, como hierarquia rígida, pressões de trabalho intensas, competição profissional e casos emocionalmente desafiadores, podem criar condições propícias para o surgimento do assédio moral. Além disso, a natureza confidencial do trabalho judicial pode dificultar a denúncia e a resolução adequada dos casos.

Acrescenta-se a isto, o fato de que o Judiciário sofre constantes cobranças feitas pela sociedade por alcance de mais produtividade, celeridade no julgamento de demandas e qualidade das decisões prejudicadas muitas vezes pelo grande volume de processos<sup>8</sup> que nele aportam diariamente. Isto pode levar a uma cultura de trabalho excessivamente intensa, onde os trabalhadores têm dificuldade de encontrar um ponto de equilíbrio saudável entre suas vidas pessoais e profissionais.

Em algumas situações, a ênfase na produtividade para atingimento das metas<sup>9</sup> nacionais e de cumprimento das determinações judiciais, tanto na esfera administrativa quanto na judicial, pode levar a uma desumanização do trabalho, onde serventuários da justiça são tratados mais como recursos do que como seres humanos, isto pode resultar em ambientes de trabalho hostis e desmotivadores aptos ao surgimento de casos de assédio moral.

Neste estudo, a análise situa-se no objeto do assédio moral de modo a destacar a relevância desse problema dentro da própria estrutura do sistema judiciário. Ao enfatizar essa temática, reconhece-se que o assédio moral reflete à questão de que a justiça não se limita apenas ao âmbito externo das decisões judiciais, mas também deve ser praticada dentro da própria estrutura interna da instituição, ou seja, não é apenas uma questão externa ou isolada, mas sim um problema que afeta diretamente o funcionamento e a integridade da instituição como um todo.

As formas de manifestação de assédio moral no Judiciário e as diferentes dinâmicas que podem ocorrer no cotidiano de seus órgãos, merecem ser consideradas à luz das diferentes classificações dos tipos de assédio moral, visto que no ambiente de trabalho as relações de poder podem ser complexas, envolvendo múltiplos níveis hierárquicos dentro de um ambiente.

#### **4.1 Conselho Nacional de Justiça: Resolução 351/2020, como instrumento para efetivação da prevenção e do enfrentamento ao assédio moral nos órgãos da justiça**

---

<sup>8</sup> Conforme o Relatório Justiça em Números, publicado em 2023, pelo Conselho Nacional de Justiça, em 2022, ingressaram 31,5 milhões de casos novos em todos os segmentos de Justiça. O volume representa crescimento de 10% em casos novos. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/sumario-executivo-justica-em-numeros-200923.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2024.

<sup>9</sup> Para o ano de 2024, o Poder Judiciário, estabeleceu 11 metas a serem perseguidas. As Metas Nacionais do Poder Judiciário representam um compromisso anual firmado pelos presidentes dos tribunais brasileiros com o objetivo de promover melhorias na prestação jurisdicional e no funcionamento do sistema judiciário como um todo. Representam um importante instrumento de gestão e monitoramento, permitindo avaliar o desempenho dos tribunais e direcionar esforços para áreas prioritárias de atuação.

O Poder Judiciário não está imune ao assédio moral. Assim como em outros setores da sociedade, o ambiente de trabalho nas unidades judiciais pode ser afetado por comportamentos abusivos, hostis e prejudiciais à saúde mental dos colaboradores.

Dada a natureza hierárquica e estrutural do sistema judiciário, onde existe uma clara divisão entre juízes(as), magistrados(as), servidores(as), funcionários terceirizados e estagiários(as), as dinâmicas de poder podem criar condições propícias para o surgimento do assédio moral. A natureza sensível e emocionalmente desafiadora do trabalho no Poder Judiciário, lidando com questões complexas e muitas vezes delicadas, pode aumentar o estresse e as tensões no ambiente de trabalho, contribuindo para o surgimento de comportamentos abusivos.

Ciente dessas questões, o Conselho Nacional de Justiça está tomando medidas para prevenir e combater o assédio moral em todas as instâncias. Isso inclui a publicação de diversos atos normativos com diretrizes para promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito e na dignidade das pessoas. Dentre estes, destaca-se a Resolução n. 351, publicada em 28 de outubro de 2020.

A referida Resolução representou um avanço significativo na esfera administrativa na abordagem do assédio moral no Judiciário. Suas principais inovações incluem a criação de comissões específicas para lidar com o assédio, a proibição de retaliação contra denunciante, a divulgação ampla de canais de denúncia e a promoção de capacitação e treinamento para conscientizar os colaboradores sobre a importância da prevenção e enfrentamento do assédio moral.

Ressalte-se o caráter educativo<sup>10</sup> trazido na Resolução, pois os órgãos do Judiciário devem investir em ações de prevenção, sensibilização e intervenção precoce. Por meio da conscientização e do treinamento, os profissionais do judiciário são capacitados a reconhecer, prevenir e enfrentar o assédio moral e sexual, promovendo uma cultura organizacional baseada no respeito aos direitos fundamentais e na dignidade humana.

A educação sobre o assédio no Judiciário visa ainda, criar comunicação aberta entre todos os membros da instituição e dar uma maior transparência e confiança nos mecanismos de denúncia e apuração, garantindo que os casos sejam tratados de forma adequada e

---

<sup>10</sup> O Conselho Nacional de Justiça realizou, no ano de 2022, pesquisa junto aos tribunais e órgãos da justiça para aferir o estágio de cumprimento da Resolução 351/2020. Os resultados demonstraram que 77% ofertaram capacitação sobre a temática do assédio moral. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/06/dados-resolucao-351-cnj.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2024.

imparcial. Ao investir na educação sobre o assédio, o Judiciário busca fortalecer seus valores éticos e promover um ambiente de trabalho inclusivo e livre de violência.

Outro ponto a destacar da Resolução, é a previsão de que as denúncias devem ser tratadas com sigilo e confidencialidade por meio de canais próprios e adotados procedimentos claros e imparciais para investigar e apurar as denúncias recebidas, uma vez que os denunciadores carecem ser protegidos contra retaliações ou represálias.

A relutância das vítimas em denunciar o assédio muitas vezes é alimentada por medo de retaliação por parte dos agressores, que podem exercer poder sobre elas no ambiente de trabalho, ameaçando com demissões, rebaixamentos ou isolamento social. Adiciona-se, o estigma associado à denúncia de assédio moral pode levar as vítimas a temerem o julgamento dos colegas, a perda de reputação e a exposição pública de sua situação humilhante.

O receio das consequências adversas e a vergonha subjetiva associada à exposição do assédio trabalham juntos para manter as vítimas em silêncio, permitindo que o ciclo de abuso persista e se intensifique. É crucial que os órgãos da justiça reconheçam essas barreiras à denúncia e trabalhem para criar ambientes seguros e solidários, onde as vítimas se sintam encorajadas e apoiadas a relatar o assédio sem medo de retaliação ou estigma.

A conscientização<sup>11</sup> sobre os impactos devastadores do assédio moral e o fortalecimento das políticas e procedimentos de denúncia são passos essenciais para combater essa forma de violência no Judiciário. A formação de lideranças sensíveis faz com que os gestores e superiores hierárquicos exerçam melhor o dever de prevenir, identificar e coibir casos de assédio moral em suas respectivas unidades, além de colaborar com as investigações quando necessário.

No tocante a legitimidade para noticiar caso de assédio moral, a Resolução 351/2020 (CNJ), orienta que qualquer pessoa que se perceba como alvo no ambiente de trabalho, bem como qualquer pessoa que tenha conhecimento de fatos que possam caracterizar assédio ou discriminação no trabalho.

---

<sup>11</sup> Após dois anos de publicação, para aferir o grau de cumprimento da Resolução CNJ n. 351, de 28 de outubro de 2020, o CNJ realizou pesquisa nos anos 2022 e 2023, da qual participaram da pesquisa 13.772 indivíduos voluntários. Destes, responderam ao questionário 79,4% servidores(as) efetivos(as) seguido pelos(as) servidores(as) com cargos em comissão e sem vínculo com a administração foram 4,4% a participarem da pesquisa; mais 4,3% dos(as) informantes foram juízes e juízas titulares; dois outros grupos profissionais empataram com 2,3% de participação – estagiários(as) e servidores(as) cedidos(as) ou requisitados(as) dos Poderes Legislativo ou Executivo; os(as) terceirizados(as) tiveram participação em 2,0%. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/05/relatorio-2a-pesquisa-assedio-poder-judiciario-020523.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2024.

Isso significa que tanto as vítimas diretas quanto as testemunhas de assédio moral têm o direito e a responsabilidade de relatar tais situações às autoridades competentes. Essa disposição visa garantir que o assédio moral seja tratado de forma adequada e que medidas apropriadas sejam tomadas para prevenir sua ocorrência e proteger os direitos dos envolvidos.

Conforme estabelecido na Resolução CNJ 351/2020, os canais de acolhimento da denúncia de assédio moral incluem diversas áreas e órgãos dentro do sistema judiciário, como as áreas de gestão de pessoas, saúde, comissão de prevenção e enfrentamento do assédio moral, comissão de acessibilidade e inclusão, comitê do código de conduta, Corregedoria de Justiça na primeira instância e segunda instância, Corregedoria Regional, Corregedoria-Geral da Justiça Federal ou Corregedoria Nacional de Justiça, além da Ouvidoria. Essas instâncias são responsáveis por receber e investigar as denúncias de acordo com suas competências específicas. Tal previsão demonstra a responsabilidade no tocante a garantia de amplo acesso às vítimas de forma a diminuir o sofrimento submetido.

É digno de nota o protocolo estabelecido para o recebimento, acolhimento, suporte e acompanhamento dos casos de assédio moral. Conforme descrito na Resolução CNJ 351/2020, ao receber uma notificação de assédio moral, a Comissão designada deve seguir um fluxograma específico, que inclui o registro da informação conforme o Protocolo de Acolhimento em situações de assédio moral, bem como a aplicação de um formulário de avaliação de risco. Além disso, é assegurado o suporte psicossocial à vítima, que pode optar por ser ouvida de forma individual ou coletiva, de acordo com sua vontade.

Devido aos riscos psicossociais, para mitigar possíveis impactos na saúde mental e emocional da vítima, a abordagem deve pautada na lógica do cuidado (CNJ, 2020, p.10) ser holística e preventiva, focada na promoção da saúde mental e no bem-estar dos envolvidos no caso. É de fundamental importância o oferecimento de suporte psicossocial aos indivíduos que foram expostos a esses riscos, fornecendo acesso a serviços de aconselhamento, apoio emocional e intervenções terapêuticas.

O relacionamento das pessoas vítimas de assédio moral em seus ambientes de trabalho afeta diretamente sua autoestima, motivação, produtividade e satisfação, fazendo com que suas atitudes extrapolem a relação de trabalho. Dessa maneira, é necessário que o Poder Judiciário propicie aos(as) seus(as) colaboradores(as) desenvolver a percepção que têm de si mesmos em relação ao seu papel, função e contribuição no ambiente de trabalho. Isso inclui aspectos como habilidades, experiências, valores, objetivos e aspirações profissionais que influenciam a forma como os indivíduos se veem e são vistos pelos outros no contexto do trabalho.

As pessoas almejam respeito, valorização e apreciação do trabalho que executam e das contribuições dos indivíduos por parte dos colegas e da organização como um todo. Isso faz com que surja a necessidade do Poder Judiciário oferecer uma política de gestão de pessoas voltada para oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal que leve a demonstração da importância e o impacto do trabalho realizado.

Outro fator indispensável ao bem-estar do indivíduo no ambiente de trabalho é o sentimento de pertencimento no trabalho, que se refere ao senso de conexão, inclusão e identificação dos(as) colaboradores(as) com a organização e com seus colegas de trabalho. Isso envolve sentir-se parte de uma equipe ou comunidade, compartilhando valores, objetivos e interesses comuns e se sentindo aceito e valorizado pelos outros membros da organização.

Quando os indivíduos são reconhecidos pelo seu trabalho e se sentem pertencentes ao ambiente de trabalho, isso pode levar a uma maior motivação, engajamento, satisfação no trabalho e bem-estar geral. Por outro lado, a falta de identidade, reconhecimento ou pertencimento pode levar a sentimentos de alienação, desmotivação, insatisfação e até mesmo ao desligamento da organização.

Para alcance desta finalidade, torna-se crucial que o Poder Judiciário promova um ambiente de trabalho inclusivo e seguro, onde todos se sintam valorizados e respeitados. Isso requer o reconhecimento dos direitos das vítimas, a adoção de procedimentos imparciais de investigação e a criação de uma cultura de pertencimento e reconhecimento no trabalho.

Portanto, ao enfrentar o assédio moral de maneira eficaz, o Judiciário não apenas protege os direitos individuais de seus colaboradores, mas também fortalece sua própria integridade e legitimidade como instituição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Poder Judiciário brasileiro tem um papel decisivo na garantia de um meio ambiente de trabalho equilibrado e seguro. Como instituição responsável pela aplicação das leis e pela proteção dos direitos fundamentais, cabe às unidades judiciárias assegurar que os trabalhadores sejam protegidos contra o assédio moral e outras formas de violência psicológica no ambiente de trabalho.

Os elementos essenciais para caracterizar o assédio moral, como a abusividade da conduta, a reiteração e prolongamento dos atos, e o ataque à dignidade do trabalhador, são fundamentais para entender a gravidade desse problema e para embasar medidas preventivas e corretivas. Reconhecer e combater o assédio moral não apenas para proteger os direitos

individuais dos trabalhadores, mas também para promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e respeitoso.

Diante da complexidade e sensibilidade do tema abordado, conclui-se que o combate ao assédio moral no Poder Judiciário deve ser uma prioridade, é uma questão categórica que demanda ações enérgicas e contínuas por parte das instituições. No entanto, a efetiva implementação dessas medidas requer o engajamento de todos os atores envolvidos, desde os gestores até os colaboradores, passando pelas comissões específicas criadas para lidar com essa questão. Além disso, é fundamental promover uma cultura organizacional baseada no respeito aos direitos fundamentais e na valorização da dignidade humana.

Ao investir na educação e conscientização sobre o assédio moral, o Poder Judiciário contribui para mudança de mentalidade dentro da própria instituição e não apenas protege seus colaboradores, mas também fortalece sua própria integridade e legitimidade nas unidades judiciárias. É preciso garantir que os canais de denúncia sejam acessíveis e confiáveis, e que as vítimas sejam tratadas com empatia, respeito, sigilo e com a seriedade que merecem. No mesmo sentido, a punição dos casos de assédio identificados deve ser efetiva para que possa ser fator de inibição de futuras ocorrências.

Portanto, o enfrentamento do assédio moral no Poder Judiciário não é apenas uma questão de justiça social e direitos humanos, mas também uma questão de eficiência e eficácia institucional. Somente criando um ambiente de trabalho seguro, inclusivo e respeitoso, as unidades judiciárias poderão cumprir plenamente sua missão de administrar a justiça de forma justa e imparcial.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALEXY, R. **Teoria dos direitos fundamentais**. São Paulo: Malheiros, 2008.

BARROS, Alice Monteiro de. **Assédio moral**. Revista IOB trabalhista e previdenciária. Porto.

BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2003, p. 140. 465.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 05 de outubro de 1988. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso: 20 jan. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário: 2ª pesquisa nacional**/Conselho Nacional de Justiça, Brasília: CNJ, 2023.



BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Relatório Justiça em Números, 2023** / Conselho Nacional de Justiça, Brasília, p. 326. Disponível em: [/https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf). Acesso: 20 jan 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n. 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2024.

FIORILLO, Celso Antônio Pacheco. **Curso de direito ambiental brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 21.

Frenkel, S. J., & Kim, S. **Globalization and organization: World Society and organizational change**. Palgrave Macmillan, (2004).

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

MELO, Raimundo Simão de. **Direito ambiental do trabalho e a saúde do trabalhador**. ed. São Paulo: LTr, 2008.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego**. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 11, n. 1149, 24 ago. 2006. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/8838>. Acesso em: 21 jan. 2024.

PARREIRA, Ana. **Assédio moral: um manual de sobrevivência**. Campinas, SP: Russell Editores. 2007.

SILVA, Ana Emilia Andrade Albuquerque da; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Suicídio: a devastadora consequência do assédio moral organizacional**. *Revista do Ministério Público do Trabalho na Bahia*, Salvador, n. 5, p. 11-30, maio 2015.

Organização Mundial de Saúde (OMS). **World mental health report: transforming mental health for all**. Geneva: World Health Organization; 2022. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/356119/9789240049338-eng.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 jan. 2024.