

Assédio no trabalho: orientação de gestores e equipes para a construção de condutas adequadas

Workplace harassment: guidance for managers and teams in building appropriate conduct

Amanda Murielly Oliveira Silva¹

Aline de Assis Rodrigues do Amaral Muniz²

Marina Teodoro³

RESUMO

O artigo analisa o assédio moral e sexual no ambiente de trabalho sob a ótica da orientação e capacitação de gestores e equipes para a adoção de condutas adequadas. Parte-se do problema de pesquisa sobre a suficiência e a efetividade do arcabouço normativo brasileiro para prevenir, apurar e responsabilizar essas condutas, considerando fatores como subnotificação, dificuldades probatórias e cultura organizacional. A metodologia é qualitativa, exploratória e bibliográfica, apoiada em legislação nacional, parâmetros internacionais, jurisprudência e

¹Universidade Evangélica de Goiás – UniEVANGÉLICA – Anápolis – GO – Brasil. ORCID:
<https://orcid.org/0009-0009-7700-2710>

²Universidade Evangélica de Goiás – UniEVANGÉLICA – Anápolis – GO – Brasil. ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-2280-163X>

³Universidade Evangélica de Goiás – UniEVANGÉLICA – Anápolis – GO – Brasil. ORCID:
<https://orcid.org/0009-0004-4001-2900>

cartilhas institucionais. Examinam-se a CLT, o Código Penal, a Lei nº 14.457/2022, a Portaria MTP nº 4.219/2022 e os protocolos recentes do Poder Judiciário, bem como dados empíricos sobre a incorporação da Convenção nº 190 nas decisões trabalhistas. Sustenta-se a tese de que a tutela brasileira é formalmente adequada, mas materialmente insuficiente, em razão da fragmentação normativa, do caráter reativo da proteção, da dependência da prova e da influência da cultura organizacional. Conclui-se pela necessidade de integração entre normas, medidas preventivas efetivas, funcionamento real dos canais de denúncia e mudança cultural nas organizações, como condições para transformar a previsão jurídica em proteção concreta da dignidade no trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: assédio moral; assédio sexual; relações de trabalho; gestão de pessoas; prevenção.

ABSTRACT

The article analyzes moral and sexual harassment in the workplace from the perspective of guidance and training for managers and teams in adopting appropriate conduct. It starts from the research question about the sufficiency and effectiveness of the Brazilian normative framework to prevent, investigate, and hold accountable such behaviors, considering factors such as underreporting, evidentiary difficulties, and organizational culture. The methodology is qualitative, exploratory, and bibliographic, supported by national legislation, international standards, case law, and institutional guides. The study examines the CLT, the Penal Code, Law No. 14,457/2022, MTP Ordinance No. 4,219/2022, and recent Judiciary protocols, as well as empirical data on the incorporation of Convention No. 190 in labor decisions. It defends the thesis that Brazilian protection is formally adequate but materially insufficient. The conclusion points to the need for integration between rules, effective preventive measures, real functioning of reporting channels, and cultural change in organizations, as conditions for translating legal provisions into concrete protection of dignity at work.

KEYWORDS: moral harassment; sexual harassment; workplace relations; people management; prevention.

1 INTRODUÇÃO

O assédio no ambiente de trabalho é um fenômeno social e jurídico que desperta crescente atenção de instituições e organizações e que se manifesta em diferentes formas, sendo as mais recorrentes o assédio moral e o assédio sexual, caracterizados por condutas abusivas que ferem a dignidade do trabalhador e comprometem sua saúde física e psicológica.

No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (arts. 223-A a 223-G) e o Código Penal (art. 216-A) tratam diretamente da reparação de danos e da tipificação do assédio sexual. Normas mais recentes, como a Lei nº 14.457/2022 e a Portaria MTP nº 4.219/2022, introduziram a obrigatoriedade de medidas preventivas pelas empresas, incluindo treinamentos para a CIPA e políticas internas de enfrentamento.

No plano internacional, a OIT consolidou o debate ao aprovar a Convenção nº 190, que define padrões para prevenção e combate à violência e ao assédio no trabalho, ainda em processo de ratificação pelo Brasil.

O estudo delimita-se à análise do assédio sob a ótica da orientação e capacitação de gestores e equipes para a adoção de condutas adequadas e o foco metodológico recai sobre o assédio moral e sexual, por serem as formas mais recorrentes e de maior impacto nas organizações brasileiras.

O objetivo geral é analisar de que forma a orientação de gestores e equipes pode contribuir para a prevenção e o enfrentamento do assédio, considerando aspectos legais, organizacionais e humanos, enquanto como objetivos específicos, pretende-se discutir a caracterização jurídica do assédio moral e sexual, examinar a legislação brasileira e os parâmetros internacionais e propor estratégias de capacitação fundadas em guias oficiais e boas práticas.

A metodologia é qualitativa, exploratória e bibliográfica, fundamentada em legislação, jurisprudência, documentos oficiais e literatura especializada. Utilizam-se fontes primárias — CLT, Código Penal, Lei nº 14.457/2022, Portaria MTP nº 4.219/2022 e Convenção nº 190 da OIT — e fontes secundárias, incluindo obras de referência, artigos acadêmicos e materiais institucionais.

Este estudo sustenta a tese de que a tutela jurídica e organizacional destinada ao combate ao assédio no Brasil revela-se formalmente adequada, mas materialmente insuficiente em sua aplicação prática. Apesar da existência de instrumentos legais e políticas recentes, observa-se a permanência de um modelo fragmentado e reativo, marcado pela dependência da denúncia individual e pela dificuldade de enfrentamento de fatores estruturais.

O artigo está estruturado em três seções correspondentes aos objetivos específicos: conceituação do assédio e seus impactos, exame da legislação nacional e internacional e análise da efetividade normativa e dos desafios práticos.

2 CONCEITOS E IMPACTOS DO ASSÉDIO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O assédio no trabalho acompanha a história das relações laborais e, apesar do reforço das normas, continua recorrente, afetando a saúde e a dignidade dos trabalhadores e a dinâmica das organizações. Os prejuízos são amplos: atingem a integridade física e moral da vítima e pioram o ambiente com conflitos, queda de produtividade e adoecimento (Trombetta; Zanelli, 2010).

Segundo Hirigoyen (2001, p. 65), o assédio moral caracteriza-se por qualquer conduta abusiva expressa por comportamentos, palavras, gestos, atos ou escritos capazes de causar prejuízos à personalidade, à dignidade ou à integridade física e psíquica do trabalhador, podendo colocar em risco seu emprego ou degradar o ambiente laboral.

Pamplona Filho (2013, p. 4) complementa ao definir o assédio moral como conduta abusiva de natureza psicológica, praticada de forma reiterada, que fere a dignidade psíquica e leva o indivíduo a sentir-se excluído do ambiente de trabalho e do convívio social. Nascimento (2015) destaca a repetição, a prolongação no tempo e o resultado de exclusão como elementos centrais.

Para reconhecer o assédio moral no trabalho, vale adotar a definição da Cartilha de prevenção e combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho:

O assédio moral é caracterizado por toda conduta abusiva, a exemplo de gestos, palavras e atitudes, que se repitam de forma sistemática, atingindo a dignidade, a autoestima, a autodeterminação, a evolução na carreira, a integridade psíquica ou física de um trabalhador. Para a configuração de assédio moral, é necessário que a conduta seja reiterada e prolongada no tempo, com a intenção de desestabilizar emocionalmente a vítima. Episódios isolados podem até caracterizar dano moral, mas não necessariamente configuram assédio moral (Brasil, 2024, p. 5).

O assédio moral varia conforme a hierarquia, podendo ser vertical, horizontal ou misto, e exige repetição, intenção, alvo definido e duração (Brasil, 2024). Cobranças de comprometimento e cumprimento de metas, quando conduzidas com respeito, não configuram assédio, assim como desentendimentos pontuais ou diferenças de opinião, desde que não haja intenção de constranger ou desrespeitar o trabalhador (Brasil, 2024).

O assédio sexual, por sua vez, não se limita ao trabalho, mas nele aparece associado a assimetrias de poder, quando a vítima é constrangida por alguém que ocupa uma posição de autoridade (Mendes, 2012). No trabalho, surge como constrangimento de caráter sexual em cantadas, insinuações, piadas e comentários ofensivos, mesmo quando não há hierarquia formal entre as partes (Brasil, 2024).

Damásio de Jesus (2002, p. 76) conceitua o assédio sexual como constrangimento ilícito com finalidade sexual, com três características: constrangimento ilegal imposto contra a vontade da vítima, intenção de obter vantagem sexual e abuso de poder decorrente da posição hierárquica do agressor.

Barros (1995, p. 44) distingue o assédio sexual ambiental, caracterizado quando condutas de teor sexual tornam o ambiente hostil, do assédio sexual por chantagem, em que o autor usa posição hierárquica para exigir favores sexuais, situação conhecida como *quid pro quo*. Lippmann (2004) e Andrade Moreira (2010) reforçam o elemento do abuso de autoridade, enquanto Pierangeli (2005) destaca a perseguição insistente e a pressão psicológica.

O tipo penal do art. 216-A do Código Penal abrange o constrangimento não consentido voltado à obtenção de vantagem sexual, geralmente associado ao uso do cargo ou ascendência hierárquica (Brasil, 1940; Brasil, 2024).

Assédio moral e assédio sexual podem parecer semelhantes, mas as diferenças importam, pois o primeiro atinge a dignidade psíquica e a integridade emocional; o segundo compromete a liberdade sexual (Pamplona Filho, 2013). Essa proximidade conceitual explica a confusão frequente e reforça a necessidade de tratar cada uma separadamente (Silva, 2012). Ambas produzem impactos físicos e psicológicos relevantes, principalmente quando se manifestam como práticas silenciosas e difíceis de provar (Alcântara, 2017).

Os impactos do assédio ultrapassam a esfera individual. A exposição contínua a humilhações pode desencadear ansiedade, depressão, insônia e outros agravos psíquicos (Stephan et al., 2018), além de reduzir concentração, aumentar erros e elevar riscos em atividades que exigem atenção (Freire, 2008). A vivência atinge também o núcleo familiar e social, com vítimas relatando medo, isolamento e queda na autoestima (Schwaab et al., 2022).

Setores como o bancário apresentam risco ampliado em razão da pressão por metas (Meneses, 2023), reforçando que a prevenção deve atingir tanto condutas individuais quanto modelos de gestão. A Organização Mundial da Saúde recomenda investimento em ambientes saudáveis, com lideranças preparadas, políticas de prevenção e oferta de suporte (WHO, 2022).

No plano da carreira, o assédio provoca interrupções, perda de renda e estagnação, com efeitos mais intensos sobre mulheres, contribuindo para perpetuar desigualdades salariais e barreiras ao acesso a posições de liderança (Silva; Barbosa, 2023).

Nas organizações, os custos são mensuráveis: aumento de despesas com afastamentos, assistência à saúde, substituições e processos judiciais, além de perdas intangíveis, como deterioração do engajamento e do capital intelectual (Silva; Barbosa, 2023; Paula; Motta; Nascimento, 2021). Um efeito recorrente é o presenteísmo, quando o trabalhador está presente, mas rende menos por sofrimento psíquico, medo ou fadiga (WHO, 2022).

O assédio pode assumir feições organizacionais quando práticas de gestão, metas descoladas da realidade e mecanismos de exposição pública incentivam humilhações e punições informais, normalizando a violência sob o discurso de eficiência (Oliveira; Ferreira, 2024).

Diante desse quadro, a conscientização sobre o assédio ajuda as pessoas a reconhecerem comportamentos inaceitáveis e a confiarem que a organização responderá com seriedade. Esse compromisso alinha-se a marcos internacionais e nacionais que defendem um mundo do trabalho livre de violência (OIT, 2019).

A Convenção nº 190 da OIT afirma que violência e assédio violam direitos humanos e ameaçam a igualdade de oportunidades, orientando Estados e empregadores a adotar medidas de prevenção, proteção e reparação (OIT, 2019). No Brasil, a Portaria MTP nº 4.219/2022 incluiu entre as atribuições da CIPA a prevenção e o combate ao assédio sexual e a outras formas de violência (Brasil, 2022b).

Programas consistentes combinam integração de novos trabalhadores, campanhas periódicas, diálogos em equipe e materiais de consulta, fortalecendo a percepção de justiça e reduzindo o medo de retaliação (WHO, 2022). A educação corporativa precisa enfrentar fatores que favorecem o assédio, como metas excessivas e práticas de gestão que normalizam exposição vexatória (OIT, 2019).

A conscientização só se converte em proteção real quando a empresa oferece caminhos seguros para denunciar, já que, sem essa estrutura, o receio de sofrer represálias acaba fazendo com que os canais existam apenas formalmente (Brasil, 2022 a; OIT, 2019).

3 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA E PARÂMETROS INTERNACIONAIS

A partir dos conceitos e impactos do assédio, o texto segue para o direito, que define deveres, limites de conduta e formas de responsabilização. É necessário avaliar se essas regras funcionam na prática, pois a subnotificação e os entraves probatórios limitam sua aplicação mesmo quando existem instrumentos formais.

Barreto e Heloani (2015) destacam que essas práticas repercutem na organização do trabalho, na permanência no emprego e no sentido atribuído ao trabalho. Torna-se pertinente questionar se o arcabouço normativo brasileiro é suficiente e efetivo ou permanece marcado por fragmentação e limites estruturais.

A proteção contra o assédio no Brasil aparece dispersa em diferentes normas, entre as quais se destaca a CLT, que impõe ao empregador o dever de garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, o que inclui a saúde mental do trabalhador (Brasil, 1943). A proteção também se apoia no Código Penal, que criminaliza o assédio sexual e outras ofensas à dignidade sexual (Brasil, 1940), na Lei nº 14.457/2022, que amplia as exigências de prevenção dentro das empresas (Brasil, 2022a), e na Portaria MTP nº 4.219/2022, que inclui o combate ao assédio nas tarefas da CIPA por meio da NR-5 (Brasil, 2022b).

A Convenção nº 190 da OIT apresenta a ideia de “violência e assédio no mundo do trabalho”, reconhecendo diferenças de gênero e ampliando a proteção para além do espaço físico da empresa, servindo como referência para políticas internas e atuação do Estado (OIT, 2019).

3.1 Análise da Consolidação das Leis do Trabalho e do Código Penal

A proteção contra o assédio é construída a partir de normas gerais da CLT e do Código Penal, articuladas com princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho. A CLT impõe ao empregador o dever de resguardar condições de trabalho dignas e seguras, incluindo a prevenção de práticas abusivas reiteradas, pois a segurança do trabalho alcança também a saúde mental (Brasil, 1943).

A CLT não traz tipo legal próprio de assédio moral, mas doutrina e jurisprudência reconhecem essa violência como violação grave de deveres contratuais e direitos

fundamentais, a partir dos arts. 2º, 3º, 157 e 483 (Delgado, 2019). O art. 157 vem sendo lido de forma a incluir a proteção da saúde mental (Brasil, 1943).

O ponto crítico dessa dependência de interpretação está no fato de que a tutela costuma funcionar de modo indireto e mais voltada a reparar depois do dano, com menos força preventiva e maior insegurança sobre critérios, especialmente quando a própria organização dificulta a denúncia e a prova.

A dificuldade probatória aparece de forma concreta na jurisprudência do TST, que sustenta o reconhecimento do assédio moral a partir da consistência da prova oral e do enquadramento das condutas como prática reiterada. Em julgados como o RR-1000611-39.2015.5.02.0709, o Tribunal analisou a configuração do assédio e a indenização (Brasil, 2017a); no Ag-RR-1848-34.2017.5.20.0005, enfrentou a validade da prova testemunhal, inclusive quando não é direta (Brasil, 2022c).

Em muitos ambientes, colegas evitam prestar depoimento por medo de retaliações, perder oportunidades ou o próprio emprego, o que dificulta o reconhecimento das condutas abusivas.

Na Justiça do Trabalho, o assédio moral costuma ser enfrentado com rescisão indireta, indenização por danos morais e punição ao agressor, sendo que o art. 483 da CLT permite ao trabalhador romper o contrato quando sofre cobranças exageradas, exigências impossíveis ou tem seus direitos descumpridos (Brasil, 1943). O problema é que, na maioria das vezes, essa solução só aparece depois que o dano já está feito, o que acaba empurrando a vítima para fora do emprego e transferindo a ela o peso de deixar o trabalho.

Após a Reforma Trabalhista, a CLT passou a trazer nos arts. 223-A a 223-G regras sobre dano extrapatrimonial, regulando indenizações por ofensas a bens como honra, imagem e saúde (Brasil, 2017b). Andrade (2020) aponta que esses dispositivos organizam critérios de quantificação, mas sua força preventiva é limitada. Ferraro (2022) e Garcia (2021) alertam que a cobrança por metas, quando passa do razoável, pode caracterizar assédio à luz da CLT.

O direito penal considera o assédio sexual um crime contra a liberdade e a dignidade sexual, conforme o art. 216-A do Código Penal, incluído pela Lei nº 10.224/2001, que pune quem se aproveita do próprio cargo para constranger alguém em busca de vantagem sexual (Brasil, 2001). Para Garcia (2021), o diferencial desse crime está em proteger a liberdade sexual da vítima diante de uma relação de poder em que o agressor usa sua superioridade hierárquica como forma de chantagem.

Na jurisprudência penal, o STJ tem entendimento de que a ascendência exigida pelo art. 216-A não se restringe a relações de emprego formais, podendo existir quando há efetivo

poder de influência decorrente da função, valorizando a palavra da vítima quando coerente e apoiada no conjunto probatório, orientação que aparece em decisões como o REsp 1.759.135/SP (Brasil, 2019).

Reformas recentes ampliaram a proteção penal da dignidade sexual com condutas que também aparecem no trabalho, como a importunação sexual do art. 215-A, criada pela Lei nº 13.718/2018, que abrange atos libidinosos não consentidos sem violência ou grave ameaça (Brasil, 2018; Ministério Público do Paraná, 2018).

Analisar a CLT e o Código Penal em conjunto ajuda a entender como o ordenamento responde às diferentes formas de assédio, já que a CLT cuida da reparação civil e da proteção à saúde do trabalhador, enquanto o Código Penal alcança as condutas mais graves contra a dignidade sexual. Ainda assim, essa resposta é fragmentada, pois o assédio moral segue sem uma tipificação própria e depende da construção feita pelos tribunais, enquanto o assédio sexual tem proteção penal mais clara, mas fica limitado aos contornos rígidos do tipo legal.

3.2 A Lei nº 14.457/2022, a Portaria nº 4.219/2022 e a CIPA

A Lei nº 14.457/2022, resultante da conversão da MP nº 1.116/2022, instituiu o Programa Emprega + Mulheres, concentrando em seu Capítulo VII disposições sobre prevenção e combate ao assédio sexual no ambiente laboral (Brasil, 2022a). A lei alterou o art. 163 da CLT e mudou o nome da CIPA para “Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio”, sinalizando que o assédio deixa de ser visto como problema interpessoal e passa a ser tema de saúde e segurança do trabalho (Brasil, 1943; Brasil, 2022a; Baracat, 2025).

A mudança de nome, no entanto, não garante preparo técnico, autonomia e recursos para lidar com riscos psicossociais, especialmente em ambientes com hierarquias rígidas e baixa confiança institucional.

O art. 23 da Lei nº 14.457/2022 estabelece rol mínimo de medidas: inclusão de regras de conduta sobre assédio nas normas internas; criação de procedimentos para denúncias com garantia de anonimato; inclusão do tema nas atividades da CIPA; e ações periódicas de capacitação e sensibilização em todos os níveis hierárquicos (Brasil, 2022a). Baracat (2025) destaca que essas exigências aproximam o direito do trabalho de uma lógica de compliance.

O problema é que canais e procedimentos acabam existindo só no papel quando a empresa não garante sigilo de verdade, não protege quem denuncia contra retaliações e não aplica consequências claras ao agressor. Essa distância entre o que está escrito e o que realmente acontece tem aparecido em decisões do TST, que vêm responsabilizando empresas que se omitem diante das denúncias de seus trabalhadores.

Em 13 de setembro de 2024, a Sétima Turma condenou empresa por ignorar denúncia de assédio sexual feita ao setor responsável, reforçando que a omissão organizacional pesa na responsabilização e torna insuficiente alegar apenas a presença de políticas internas (TST, 2024a).

A Portaria MTP nº 4.219/2022 atualizou as normas regulamentadoras para acompanhar as mudanças da CLT, com destaque para a NR-5, deixando claro que empresas e CIPA precisam agir para prevenir e combater o assédio sexual e outras formas de violência no trabalho (Brasil, 2022b). Com isso, a NR-5 passou a ser um instrumento de saúde e segurança que exige tratar o assunto de forma direta e não mais como algo implícito.

Schavetock, Maieron e Moura (2024) apontam que o Programa Emprega + Mulheres inovou ao ligar a prevenção do assédio à estrutura da CIPA, evitando que tudo fique restrito ao RH ou a canais isolados. O desafio está em transformar regra em prática quando a cultura da empresa normaliza humilhações, tolera abuso de autoridade ou premia metas a qualquer custo.

A exigência de treinamentos periódicos vincula a efetividade da norma à mudança de cultura organizacional e à clarificação do que constitui conduta abusiva (Baracat, 2025; Schavetock; Maieron; Moura, 2024). Treinamento vira checklist quando não há avaliação mínima de aprendizagem, quando lideranças não participam e quando o conteúdo não se conecta com fluxo real de acolhimento, proteção e consequência.

A Lei nº 14.457/2022 e a Portaria MTP nº 4.219/2022, juntas, formam um verdadeiro sistema de prevenção dentro das empresas privadas brasileiras, cobrando delas organização interna, boa conduta e ações educativas. O que realmente faz diferença, porém, é colocar tudo isso em prática, porque, quando a empresa não acolhe a vítima, não investiga e não protege quem denuncia, a norma vira apenas um papel bonito, e os tribunais já vêm mostrando que essa omissão pode ser decisiva para responsabilizar a empresa (TST, 2024a).

3.3 A Convenção nº 190 da OIT e sua aplicação no Brasil

A Convenção nº 190 da OIT, adotada em 21 de junho de 2019, é o primeiro tratado internacional dedicado à eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. Ao reconhecer o direito de todas as pessoas a um ambiente laboral livre de violência, vincula esse dever ao conceito de trabalho decente e reforça a leitura da violência laboral como violação de direitos humanos (ONU Mulheres; OIT, 2021).

No art. 1º, a Convenção define a violência e o assédio como qualquer comportamento, prática ou ameaça que cause dano físico, psicológico, sexual ou econômico à pessoa, alcançando também a violência e o assédio motivados pelo gênero (OIT, 2019). Além disso, o tratado alarga bastante o grupo de pessoas protegidas, abraçando não apenas os trabalhadores com carteira assinada, mas também quem atua de forma informal, quem está em estágio ou aprendizagem, quem procura emprego e até quem faz trabalho voluntário (ONU Mulheres; OIT, 2021).

Também amplia o alcance espacial ao considerar situações em deslocamentos, atividades sociais relacionadas ao emprego e comunicações digitais, dimensão relevante diante da reorganização contemporânea do trabalho (Assunção; Chaves, 2024). A Recomendação nº 206 detalha medidas práticas, como mapeamento de riscos psicossociais, treinamento contínuo e produção de dados (OIT, 2019b).

No Brasil, o Poder Executivo encaminhou ao Congresso a Mensagem nº 86/2023, submetendo o texto à apreciação legislativa (Câmara dos Deputados, 2023). O processo enfrenta oscilações e atrasos, o que mantém o tratado sem incorporação formal. Isso delimita o alcance jurídico imediato da Convenção no país, exigindo distinguir seu valor como parâmetro internacional e sua força normativa interna ainda não consolidada (Santos; Pamplona Filho, 2020).

Apesar de não integrar formalmente o direito interno, parte da doutrina sustenta que a Convenção pode operar como parâmetro interpretativo, especialmente na leitura de direitos fundamentais trabalhistas e do direito ao meio ambiente de trabalho saudável (Santos; Pamplona Filho, 2020; Cruz, 2021).

A C190 dialoga com a Constituição, com a CLT e com a legislação recente, como a Lei nº 14.457/2022 e as alterações na NR-5, ao ampliar a concepção de ambiente laboral e ao reconhecer que violência e assédio podem ocorrer para além do espaço físico, inclusive em interações digitais (Assunção; Chaves, 2024; OIT, 2019).

Do ponto de vista empírico, existem dados que ajudam a separar a influência real de citação decorativa. Relatório da FGV Direito SP apontou que a C190 aparece majoritariamente como reforço argumentativo, enquanto a utilização como fundamento

determinante foi menos frequente. A Convenção foi invocada como *ratio decidendi* em 79 decisões, ao lado de volume maior em que foi usada como apoio, indicando incorporação ainda tímida (Pasqualetto et al., 2025, p. 42).

No campo institucional, os órgãos públicos brasileiros vêm incorporando os parâmetros internacionais de prevenção em suas próprias políticas, como fez o CNJ ao editar a Resolução nº 351/2020, que estabeleceu uma política de prevenção ao assédio dentro do Poder Judiciário (CNJ, 2020). No mesmo caminho, o MPT e o MTE têm publicado cartilhas que usam a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206 como referências centrais para orientar o enfrentamento do problema (MPT, 2025; Brasil, 2024).

Materiais da Justiça do Trabalho, como a cartilha “Pare e repare – Por um ambiente de trabalho + positivo”, incorporam definição ampliada e destacam a possibilidade dessas práticas em interações presenciais e digitais (TST; CSJT, 2022).

A pergunta principal é saber se a C190 tem efeito real no Brasil ou fica no discurso. Enquanto não ratificada, aparece como referência para interpretação e para orientar políticas. O risco é ser citado apenas para reforçar argumentos, sem mudar critérios de reconhecimento do assédio, exigências de prova e responsabilização — como sugerem os achados empíricos (Pasqualetto et al., 2025).

4 EFETIVIDADE NORMATIVA E DESAFIOS PRÁTICOS NO ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO

4.1 Limitações da tutela trabalhista no enfrentamento do assédio

Como consequência direta da fragmentação normativa analisada anteriormente, a efetividade da proteção trabalhista é impactada pela demora na intervenção e pela forte dependência da iniciativa da vítima, tornando a segurança no ambiente de trabalho precária.

Uma primeira limitação aparece porque a CLT não tipifica expressamente o assédio moral, ainda que traga ferramentas úteis para combatê-lo de maneira indireta, como o dever do empregador de manter um ambiente seguro, as regras sobre indenização por dano moral e a possibilidade de rescisão indireta do contrato (Brasil, 1943). Essa solução é possível, mas espalha a proteção por vários artigos diferentes e pede uma leitura interpretativa mais apurada para funcionar bem na prática.

Como o enquadramento do assédio moral depende da articulação entre princípios constitucionais, deveres contratuais, proteção à saúde e regras indenizatórias, a resposta judicial tende a variar conforme a qualidade da narrativa, da prova e da leitura sobre a gravidade dos fatos. A tutela existe, mas sua aplicação concreta oscila quando o caso envolve humilhações sutis, isolamento progressivo ou práticas naturalizadas (Santos; Lopes, 2024; MPT, 2025).

Pesa contra a efetividade seu caráter frequentemente posterior ao dano. Na Justiça do Trabalho, grande parte das respostas aparece quando o ambiente já se deteriorou, a vítima já adoeceu ou foi empurrada para o desligamento (Santos; Lopes, 2024).

A rescisão indireta prevista no art. 483 da CLT permite ao trabalhador romper o contrato quando o empregador pratica falta grave (Brasil, 1943). Essa saída traz limite evidente: muitas vezes a proteção se materializa pela ruptura do emprego, transferindo à vítima o peso de deixar o ambiente em que sofreu a violência.

Algo parecido acontece com a reparação por dano extrapatrimonial prevista nos arts. 223-A a 223-G da CLT, pois o dinheiro recebido não devolve à vítima a carreira interrompida, a saúde abalada e a imagem profissional manchada pelo que passou. Essa indenização também tem força preventiva limitada, visto que, se a empresa não revisa de fato suas práticas, o ambiente segue favorecendo que novos casos aconteçam (Brasil, 1943).

Nos últimos anos, houve avanços importantes para que a proteção deixasse de ser apenas uma resposta depois do dano e passasse a funcionar de forma preventiva, com a Lei nº 14.457/2022 trazendo novas obrigações às empresas e a atualização da NR-5 ampliando o papel da CIPA nesse enfrentamento (Brasil, 2022a; Brasil, 2023). Essas medidas, porém, não resolvem o problema sozinhas quando a empresa encara o treinamento e o canal de denúncia apenas como uma obrigação burocrática a ser cumprida.

A adoção do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero pelo CNJ, além dos protocolos da Justiça do Trabalho de 2024, representa avanço importante por orientar a magistratura a considerar assimetrias de poder e dinâmicas discriminatórias (CNJ, 2023; TST; CSJT, 2024).

Em setembro de 2024, o TST condenou varejista após reconhecer que o RH ignorou a denúncia de balconista vítima de assédio, aplicando o Protocolo e fixando indenização. O dado mais expressivo não está apenas no reconhecimento do abuso, mas na ênfase à omissão institucional diante do relato formalizado (TST, 2024a).

Outro caso, divulgado pelo TST em março de 2026, reforça a mesma percepção: ao manter a condenação de empresa em situação de beijo forçado praticado por colega, a Corte

destacou que as imagens captadas por vídeo foram decisivas para o reconhecimento do assédio e para a rescisão indireta (TST, 2026).

Esses julgados deixam à mostra uma fragilidade estrutural da proteção ao trabalhador, pois, quando o assédio deixa marcas fáceis de enxergar, como mensagens, gravações ou registros feitos no RH, a Justiça responde de maneira mais firme. Nos casos em que a violência se dá de forma sutil, por meio de exclusões no dia a dia, humilhações que se acumulam, comentários ambíguos ou investidas sem ninguém por perto, o reconhecimento do que aconteceu se torna muito mais incerto e pesa ainda mais sobre a vítima (Gubert; Araújo, 2025; MPT, 2025).

Outro fator que reduz a efetividade da tutela trabalhista está no seu caráter individual, porque a reclamação trabalhista, apesar de indispensável para reparar o dano sofrido por cada vítima, atua apenas sobre aquele caso concreto. Dificilmente essa resposta pontual consegue transformar uma cultura empresarial que tolera abusos ou enfrentar os mecanismos de silenciamento que se repetem no dia a dia do trabalho (MPT, 2025; Brasil, 2025a).

A tutela trabalhista brasileira é, sem dúvida, necessária, mas, quando olhamos para o resultado prático, ela ainda não entrega tudo o que deveria em termos de efetividade. Ela oferece caminhos importantes para reconhecer o assédio e reparar o dano sofrido, mas continua esbarrando em normas espalhadas, na necessidade de o trabalhador tomar a iniciativa, em uma atuação que só aparece depois que o sofrimento aconteceu e em pouca força para impedir que novos casos se repitam.

4.2 Cultura organizacional, subnotificação e dificuldade de prova

A passagem do debate normativo para a cultura organizacional é necessária porque a efetividade da tutela se enfraquece quando o assédio se desenvolve em relações assimétricas, sem registro formal e em ambientes que desestimulam a denúncia e acolhimento.

A cultura da empresa nunca é um pano de fundo inocente, e a cartilha do MPT deixa claro que grande parte das dúvidas sobre violência e assédio no trabalho nasce de cobranças, práticas de gestão e pressão por metas, defendendo um esforço preventivo permanente que promova respeito, profissionalismo e dignidade entre as pessoas. Quando humilhações passam a ser vistas como algo comum no ambiente, o que é ilegal acaba sendo confundido com simples estilo de liderança, e é exatamente esse silêncio cotidiano que precisa ser enfrentado (MPT, 2025).

A Cartilha Amarela do MTE avança na mesma direção ao afirmar que medidas eficazes devem ser dirigidas à estrutura e à cultura organizacional, com abordagem adequada dos fatores de risco psicossociais. O material associa prevenção a metas objetivas, tratamento justo, treinamento de gestores e manutenção de ambiente em que maus-tratos não sejam tolerados, deslocando o foco da figura do agressor isolado para a lógica institucional (Brasil, 2025a).

Essa leitura vem sendo reforçada pela Justiça do Trabalho, cujos Protocolos para Atuação e Julgamento de 2024 e os guias “Por um Ambiente de Trabalho + Positivo” e “Liderança Responsável” vinculam liderança, clima interno e segurança emocional da equipe à prevenção das violências e discriminações (TST, 2024b).

Quando a cultura interna é permissiva, a subnotificação cresce. Gubert e Araújo (2025) observam que o Protocolo com perspectiva de gênero procura enfrentar o silenciamento de vozes, em situações nas quais a vítima se sente impotente para reagir. O trabalhador calcula custo profissional, descrédito e risco de perder o emprego antes de formalizar o relato.

Os dados empíricos da FGV ajudam a visualizar o quadro. A pesquisa analisou 651 decisões trabalhistas de 2023 e 2024 em que a Convenção nº 190 foi mencionada; em 545 delas o agressor ocupava posição hierárquica superior, e 149 terminaram sem reconhecimento da violência por insuficiência de provas, mostrando que hierarquia e prova continuam funcionando como filtros decisivos (Pasqualetto et al., 2025, p. 38).

A dificuldade de produzir provas varia conforme o caso, e Gubert e Araújo (2025) destacam que o ambiente de trabalho hoje extrapolou o espaço físico, alcançando mensagens privadas, e-mails, aplicativos e redes sociais, de modo que o assédio virtual tende a deixar mais rastros digitais que podem amparar a vítima na Justiça. Quando, porém, a violência aparece apenas em comentários ditos de passagem, em frases ambíguas ou em episódios fragmentados, a prova continua sendo um obstáculo difícil de superar.

A cartilha do MPT de 2025 lista como meios possíveis bilhetes, cartas, mensagens eletrônicas, e-mails, comentários em redes sociais, documentos, áudios, gravações telefônicas, vídeos, registros em canais internos e testemunhas, afastando modelo excessivamente centrado em prova direta ocular e reconhecendo a pluralidade de vestígios (MPT, 2025).

Gubert e Araújo (2025) defendem que, mesmo sem prova direta, indícios, presunções e a palavra coerente da vítima devem ser valorados, relacionando essa mudança ao Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero e aos protocolos do TST e CSJT de 2024.

A Resolução CNJ nº 492, de 2023, estabeleceu as diretrizes do protocolo para os julgamentos do Poder Judiciário e tornou obrigatória a capacitação de magistradas e magistrados, com repercussão sobre a leitura do ônus da prova e a prevenção da revitimização (CNJ, 2023).

As decisões do TST deixam claro como a postura da empresa e a presença de provas se encontram no resultado final, tanto que, em setembro de 2024, a Corte condenou uma empresa que teve seu RH ignorando a denúncia da trabalhadora, e, em março de 2026, uma vítima de beijo forçado obteve decisão favorável porque as câmeras do local haviam registrado o abuso (TST, 2024a; TST, 2026). Esses casos mostram que o descaso da empresa só agrava o ilícito, enquanto a existência de uma prova objetiva pode ser determinante para que a Justiça reconheça o sofrimento da vítima.

A cultura organizacional não é um aspecto menor do problema, e a dificuldade de provar o assédio também não se resume a um obstáculo técnico. Empresas que toleram piadas, desqualificações e retaliações acabam empurrando as vítimas para o silêncio e enfraquecendo qualquer esforço de prevenção, ao passo que organizações que registram, acolhem, apuram os fatos e capacitam suas lideranças criam ambientes em que é possível responder de fato e proteger quem precisa (Brasil, 2025a; MPT, 2025; TST, 2024a).

4.3 O papel real da CIPA na prevenção e no enfrentamento do assédio

Examinar o papel real da CIPA exige separar a promessa normativa daquilo que ela de fato produz no cotidiano das organizações. A Lei nº 14.457/2022 alterou o art. 163 da CLT e impulsionou a mudança de nome da comissão, enquanto a regulamentação posterior passou a tratar da prevenção e combate ao assédio (Brasil, 2022a; Brasil, 2023).

Essa ampliação só ganha densidade quando a comissão dispõe de meios, legitimidade interna e articulação com outras instâncias da empresa. Pela redação atual da NR-5, a CIPA tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, incluindo agora, entre suas atribuições, a prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência (Brasil, 2023).

A NR-01, em sua versão atualizada, determina que as organizações obrigadas a constituir CIPA adotem medidas mínimas de prevenção ao assédio, incluindo regras de conduta, procedimentos para recebimento de denúncias e ações anuais de capacitação (Brasil, 2025b).

O desenho legal não transformou a CIPA em órgão autônomo de investigação ou punição. O núcleo da legislação está voltado à fixação de procedimentos, à estruturação de fluxos e à formação continuada; não há previsão expressa de participação necessária da comissão em toda investigação interna nem de poder punitivo direto (Baracat, 2025). Seu papel tende a ser estratégico e preventivo, não substitutivo do RH ou do poder disciplinar do empregador.

Em matéria de assédio, o papel real da CIPA tende a ser o de captar sinais, organizar percepção coletiva, sugerir mudanças e pressionar pela adoção de medidas corretivas antes que o dano se torne irreversível (Brasil, 2023). Essa função preventiva ganhou força com a atualização da NR-01, que passou a exigir que o gerenciamento de riscos ocupacionais abranja fatores psicossociais relacionados ao trabalho (Brasil, 2025b).

A força da CIPA na prática depende diretamente da postura da empresa, pois a NR-5 determina que cabe à organização fornecer aos seus membros os meios adequados, reservar tempo suficiente para a execução do plano de trabalho e dar acesso às informações ligadas à sua atuação. Quando esse suporte não existe, a comissão perde espaço de atuação e seu papel acaba se tornando mais simbólico do que efetivo no enfrentamento do assédio (Brasil, 2023).

A composição da CIPA também revela possibilidades e limites. É constituída por representantes da organização e dos empregados, com presidente designado pela empresa e vice-presidente escolhido entre os representantes eleitos. Os membros eleitos possuem proteção contra dispensa arbitrária desde o registro da candidatura até um ano após o término do mandato.

Essa estrutura assegura aos trabalhadores um espaço de representação, ainda que não consiga afastar as pressões hierárquicas e os obstáculos que aparecem quando o problema envolve lideranças importantes ou uma cultura empresarial permissiva (Brasil, 2023). Algo semelhante acontece com o treinamento obrigatório, pois a NR-5 exige uma carga horária mínima e prevê a prevenção ao assédio no conteúdo, mas o resultado concreto depende da qualidade do que é ensinado e de quanto as lideranças se envolvem de fato (Brasil, 2023).

O papel real da CIPA precisa ser visto com equilíbrio, pois ela não é um órgão mágico de investigação, mas também não é uma instância apenas decorativa, desde que receba informações, tempo, formação e espaço adequado para agir. Seu maior valor aparece quando consegue atuar como ponte entre os trabalhadores, a gestão de riscos, os treinamentos, os canais internos e a revisão das práticas da organização, fazendo com que a prevenção deixe de ser só um texto de política interna e se torne uma rotina concreta, que pode ser verificada no dia a dia (Brasil, 2025b; Brasil, 2023; Baracat, 2025).

4.4 O impacto da Convenção nº 190 da OIT no Brasil

A Convenção nº 190 ocupa lugar central no debate contemporâneo sobre violência e assédio por ser o primeiro tratado internacional a reconhecer o direito de todas as pessoas a um mundo do trabalho livre dessas práticas (OIT, 2019).

No Brasil, o impacto da Convenção precisa ser analisado com cautela, porque sua influência jurídica ainda não se confunde com incorporação formal ao direito interno. A tramitação da MSC nº 86/2023 demonstra isso: a matéria permanece na Câmara dos Deputados e a última ação legislativa registrada era a designação de relator na Comissão de Relações Exteriores em 18 de março de 2026, o que significa que a ratificação ainda não foi concluída (Câmara dos Deputados, 2023).

Essa ausência de ratificação não impede que a Convenção já produza efeitos interpretativos relevantes. A pesquisa da FGV Direito SP mostrou que a Justiça do Trabalho brasileira passou a citar a C190 em suas decisões mesmo sem internalização definitiva, utilizando o tratado para ampliar a compreensão do assédio e reforçar fundamentos protetivos (Pasqualetto et al., 2025).

Os dados empíricos levantados pela FGV ajudam a medir essa influência: foram analisadas 651 decisões trabalhistas de 2023 e 2024, das quais 424 se concentraram em cinco Tribunais Regionais, enquanto no TST apenas cinco casos mencionaram a Convenção. O estudo identificou concentração das citações em número reduzido de magistrados, mostrando que a difusão do instrumento permanece desigual e dependente da receptividade de determinados julgadores (Pasqualetto et al., 2025, p. 55).

Essa incorporação jurisprudencial é relevante porque a Convenção oferece moldura mais ampla do que a resposta fragmentada do direito brasileiro, pois uma de suas principais inovações está na ampliação do conceito de assédio e na possibilidade de aplicação para além da relação típica de emprego (Pasqualetto et al., 2025).

Outro ganho importante está na reunião, em um mesmo instrumento, de igualdade, não discriminação, segurança, saúde e dignidade no trabalho, ponto útil para o cenário brasileiro porque permite tratar o assédio menos como conflito interpessoal episódico e mais como violação que atravessa saúde mental, organização do trabalho, discriminação estrutural e dever empresarial de prevenção (OIT, 2019; Pasqualetto et al., 2025).

A pesquisa da FGV mostra que esse impacto não deve ser superestimado. Em boa parte dos casos, a menção à C190 aparece como fundamento complementar, voltado a reforçar argumentos já construídos com base na Constituição, na CLT e em protocolos judiciais, sem alterar de forma estrutural o resultado interpretativo (Pasqualetto et al., 2025).

Mesmo assim, seu valor não é pequeno, porque o direito também se transforma pela sedimentação de parâmetros interpretativos antes da mudança legislativa definitiva. Esse movimento se soma, no Brasil, ao Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ e aos protocolos da Justiça do Trabalho de 2024 (CNJ, 2023; TST; CSJT, 2024).

Há, portanto, dupla dimensão de impacto. A primeira é normativa e permanece incompleta enquanto a ratificação não se concluir. A segunda é hermenêutica e já está em curso, porque magistrados, pesquisadoras e materiais de orientação vêm usando a Convenção como referência para qualificar o enfrentamento do assédio (Câmara dos Deputados, 2023; Pasqualetto et al., 2025).

A análise permite perceber que a insuficiência da tutela no Brasil não decorre apenas da falta de normas, mas da distância entre previsão jurídica, cultura organizacional, produção de prova, prevenção institucional e resposta efetiva.

5 CONCLUSÃO

A análise realizada permite concluir que o modelo atual de enfrentamento ao assédio no trabalho é bem construído em termos formais, porém ainda não alcança a proteção real que o trabalhador merece no dia a dia. Apesar de existirem instrumentos jurídicos importantes, a aplicação prática dessas medidas continua limitada por barreiras estruturais que enfraquecem sua efetividade.

Mesmo com avanços normativos recentes, como a Lei nº 14.457/2022 e a atualização da NR-5, a tutela jurídica ainda não garante, na prática, ambientes de trabalho totalmente livres de violência.

As limitações do sistema têm a ver com a fragmentação das normas e com o fato de que as medidas disponíveis funcionam mais como reação do que como prevenção. A proteção jurídica está distribuída entre diferentes áreas do direito, o que dificulta uma atuação integrada, e, como a resposta tende a vir apenas depois que o trabalhador já sofreu com o assédio, a chance de evitar que o problema aconteça diminui de forma significativa.

Outro fator importante é a dependência da iniciativa da vítima, que precisa enfrentar o medo de retaliações e a cultura do silêncio para denunciar, o que contribui para altos índices de subnotificação e dificulta a identificação dos casos.

A dificuldade na produção de provas representa obstáculo relevante. Como o assédio geralmente ocorre de forma discreta e sem testemunhas, muitos casos não conseguem ser comprovados judicialmente, o que limita o acesso à proteção legal.

Para que a proteção seja realmente efetiva, é necessária maior integração entre as normas e a adoção de medidas preventivas mais eficazes, bem como que os mecanismos existentes funcionem de forma prática, garantindo confidencialidade e proteção contra retaliações.

Por fim, vale destacar a importância de mudanças na cultura das empresas, pois o combate ao assédio precisa deixar de ser visto como tema isolado e passar a fazer parte da gestão, integrando a prevenção de riscos psicossociais e a construção de ambientes verdadeiramente seguros. Somente unindo normas bem estruturadas, práticas institucionais consistentes e uma real transformação cultural será possível sair do papel e oferecer, no dia a dia, proteção concreta à dignidade humana no trabalho.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Pollyana Magna de Oliveira. **Assédio moral no trabalho e seus desdobramentos na administração pública: um olhar sobre a esfera federal na Paraíba**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

ANDRADE, Iris Soier do Nascimento. A regulamentação do dano extrapatrimonial pela Lei 13.467/2017 e a limitação trazida pelo art. 223-G, § 1º da CLT. **E-Civitas – Revista Científica do UNIBH**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 60-86, 2020.

ANDRADE MOREIRA, Rômulo de. **Curso temático de direito processual penal**. Curitiba: Juruá, 2010.

ASSUNÇÃO, Carolina Silva Silvino; CHAVES, Clarissa Valadares. Violência e assédio no trabalho: diálogos entre a normativa da OIT e a atuação do Estado brasileiro. **Revista do TRT da 3ª Região**, Belo Horizonte, v. 70, n. 109, p. 301-329, jan./jun. 2024.

BARACAT, Marília Kairuz. As inovações da Lei 14.457/22 nos programas de compliance: aspectos práticos do combate ao assédio nas empresas brasileiras. **Revista Eletrônica da OAB-RJ**, Rio de Janeiro, ed. esp. Mês da Mulher, 2025.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, 2015.

BARROS, Alice Monteiro de. O assédio sexual no direito do trabalho. **Revista do TRT da 3ª Região**, Belo Horizonte, v. 25, n. 54, p. 43-49, jul. 1994/jun. 1995.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Institui o Código Penal. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1940.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1943.

BRASIL. **Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001**. Dispõe sobre o crime de assédio sexual. Brasília, DF: Presidência da República, 2001.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017b.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista nº TST-RR-1000611-39.2015.5.02.0709**. Publicação em 19 maio 2017a.

BRASIL. **Lei nº 13.718, de 24 de setembro de 2018**. Altera o Código Penal para tipificar os crimes de importunação sexual. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **REsp nº 1.759.135/SP (2018/0168894-7)**. Sexta Turma. Julgamento em 13 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres. Brasília, DF: Presidência da República, 2022a.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Agravo em Recurso de Revista nº TST-Ag-RR-1848-34.2017.5.20.0005**. Publicação em 1 jul. 2022c.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022**. Altera a Norma Regulamentadora nº 5. Brasília, DF: MTP, 2022b.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 5 (NR-5)**: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio. Brasília, DF: MTE, 2023.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Cartilha de prevenção e combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho**. Brasília, DF: Ministério das Comunicações, 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cartilha Amarela**: prevenção e combate ao assédio, a outras formas de violências e ao suicídio relacionado ao trabalho. Brasília, DF: MTE, 2025a.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1)**: gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2025b.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **MSC 86/2023**. Submete à apreciação do Congresso Nacional a Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio no Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 492, de 17 de março de 2023**. Estabelece diretrizes do protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Brasília, DF: CNJ, 2023.

CRUZ, Alexandre Corrêa da. A Convenção nº 190 da OIT e seu potencial emancipatório. **Revista da Escola Judicial do TRT da 4ª Região**, Porto Alegre, v. 3, n. 6, p. 83-112, 2021.

DAMÁSIO DE JESUS. Crime de assédio sexual. **Revista do Ministério Público**, Rio de Janeiro, n. 15, 2002.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

FERRARO, Ana Júlia Coelho. Assédio moral e o poder diretivo do empregador. **Revista de Iniciação Científica e Extensão da Faculdade de Direito de Franca**, Franca, v. 4, n. 1, p. 401-424, 2022.

FREIRE, Paula Ariane. Assédio moral e saúde mental do trabalhador. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 367-380, 2008.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Assédio moral**: violência psicológica no ambiente de trabalho. 5. ed. Salvador: JusPodivm, 2021.

GUBERT, Maria Beatriz Vieira da Silva; ARAÚJO, Roberta Corrêa de. Assédio sexual: aspectos probatórios, ônus da prova e protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. **Revista Trabalhista Direito e Processo**, n. 68, 2025.

HIRIGOYEN, Marie-France. **A violência perversa do cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

LIPPMANN, Ernesto. **Assédio sexual nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2004.

MENDES, Soraia da Rosa. **(Re)pensando a criminologia**: reflexões sobre um novo paradigma desde a epistemologia feminista. 2012. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

MENESES, Helder Gomes. O assédio moral e as suas consequências nas organizações do setor bancário. **Casa de Makunaima**, Boa Vista, v. 5, n. 2, p. 127-145, 2023.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARANÁ. **A Lei nº 13.718/2018 introduz modificações nos crimes contra a dignidade sexual**. Curitiba: MPPR, 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Violência e assédio moral no trabalho**: perguntas e respostas. Brasília, DF: MPT, 2025.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Assédio moral e dano moral no trabalho**. São Paulo: LTr, 2015.

OLIVEIRA, A. L. N.; FERREIRA, C. de S. F. Assédio moral organizacional. **Revista Foco**, Cuiabá, v. 17, n. 2, p. 1-17, 2024.

ONU MULHERES; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **É hora de colocar um fim à violência e ao assédio no local de trabalho na América Latina e no Caribe.** [S. l.]: ONU Mulheres; OIT, 25 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 190 sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho.** Genebra: OIT, 2019a.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Recomendação nº 206 sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho.** Genebra: OIT, 2019b.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego. **Revista Jus Laboris**, ano 2, n. 2, maio 2013.

PASQUALETO, Olívia de Quintana Figueiredo *et al.* **Impactos da Convenção nº 190 da OIT no direito brasileiro.** São Paulo: FGV Direito SP, 2025.

PAULA, Carla de F. N. Q.; MOTTA, Ana C. G. D.; NASCIMENTO, Rejane P. N. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, v. 141, p. 1-18, 2021.

PIERANGELI, José Henrique. **Manual de direito penal brasileiro.** São Paulo: RT, 2005.

SANTOS, Aline Fabiana; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. A Convenção 190 da OIT e sua influência no ordenamento jurídico brasileiro. *In*: PAMPLONA FILHO, Rodolfo (coord.). **Direitos humanos e relações sociais trabalhistas.** Salvador: JusPodivm, 2020.

SANTOS, Solainy Beltrão dos; LOPES, Adriano Marcos Soriano. O papel da Justiça do Trabalho à luz do trabalho decente no combate ao assédio moral. **Revista do Programa Trabalho Seguro**, n. 2, p. 121-144, 2024.

SCHAVETOCK, Cristina Denise; MAIERON, Alexandra Johann; MOURA, Analice Schaefer de. Programa Emprega + Mulheres: medidas de prevenção ao assédio. **Revista de Direito Dom Alberto**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 1, p. 47-76, 2024.

SCHWAAB, Karine; MONTEIRO, Janine K.; GUERIN, Marina; GREGOVISKI, Vanessa R. Assédio moral no trabalho: consequências para o sujeito e para a família. **Nova Perspectiva Sistêmica**, v. 31, n. 74, p. 101-116, 2022.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: Leud, 2012.

SILVA, Julia B. da; BARBOSA, Aline dos S. Os custos do assédio moral e sexual para as carreiras das mulheres e para as organizações. **RASI**, Volta Redonda, v. 9, n. 3, p. 1-21, 2023.

STEPHAN, Francesca *et al.* Assédio moral/mobbing e saúde mental: revisão de literatura. **Psicologia: Ensino & Pesquisa**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 220-235, 2018.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Varejista é condenada por ignorar denúncia de vítima de assédio sexual**. Brasília, DF: TST, 13 set. 2024a.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Materiais educativos**: protocolos para atuação e julgamento na Justiça do Trabalho e guias "Por um Ambiente de Trabalho + Positivo" e "Liderança Responsável". Brasília, DF: TST, 2024b.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Beijo na boca forçado por colega no trabalho resulta em rescisão indireta e indenização**. Brasília, DF: TST, 3 mar. 2026.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO; CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Por um ambiente de trabalho positivo**. Brasília, DF: TST/CSJT, 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO; CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Protocolos para atuação e julgamento na Justiça do Trabalho**. Araucária: Impressoart, 2024.

TROMBETTA, Taisa; ZANELLI, José Carlos. **Características do assédio moral**. Curitiba: Juruá, 2010.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Guidelines on mental health at work**. Geneva: WHO, 2022.