



**A ANÁLISE RETÓRICA-HERMENÊUTICA DA DIFERENCIAÇÃO DO
ASSÉDIO MORAL DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

**A RHETORICAL-HERMENEUTIC ANALYSIS OF THE DISTINCTION
BETWEEN BULLYING AND INTERPERSONAL CONFLICTS IN THE
WORKPLACE**

**LUCIANO HENRIQUE CAIXETA VIANA¹
SIMONE TAVARES DE ANDRADE²**

Recebido: 13.05.2026

Aceito: 12.07.2026

DOI: 10.23925/2596-3333.v1n1.76199

RESUMO

O presente artigo investiga a distinção entre assédio moral e conflitos interpessoais no ambiente de trabalho a partir de uma abordagem retórico-hermenêutica ao Direito do Trabalho. Parte-se da premissa de que a atividade jurisdicional não se limita à subsunção normativa, pois envolve processos argumentativos, cognitivos e valorativos na construção da decisão judicial. Com base *ethos*na tríade aristotélica *ethos*, *pathos* e *logos*, o estudo, como ferramenta analítica, compreende a os critérios discursivos mobilizados para qualificar juridicamente situações de violência psicológica laboral. Metodologicamente, adota-se revisão integrativa da literatura sobre assédio moral recente, com foco na interseção entre teoria da argumentação jurídica e psicologia do

¹ Doutorando em Administração Pública pela FEA-RP/USP, mestre e bacharel em Direito pela FDRP/USP. Pesquisador em Direito Constitucional, Tributário e Direitos Humanos. Integra o Centro de Pesquisa em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas. Advogado. (GPublic/IEA-USP). Orcid: 0009-0004-3121-6311.

² Doutorando em Linguística pela Universidade de Franca (UNIFRAN), mestre em Direito pela Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FDRP - USP), Pós-Graduada em Direito e Processo do Trabalho (UNIDERP), Graduada em Direito (UNIUBE), Graduada em Licenciatura em Letras Portugueses e Inglês (UnicV). Membro do Letramento pela FFLCH -USP. Advogada. Orcid: 0000-0003-1958-0538.



trabalho. Os resultados indicam que os tribunais diferenciam o assédio moral do conflito interpessoal por meio de uma articulação discursiva que considera a credibilidade das partes (*ethos*), a valoração do sofrimento psíquico (*pathos*) e a estrutura lógica da decisão (*logos*), a partir de critérios como repetitividade, prolongamento temporal e gravidade da conduta. Conclui-se que a perspectiva retórico-hermenêutica contribui para o refinamento conceitual do tema, ao evidenciar que a qualificação jurídica do assédio moral depende não apenas da descrição fática, mas também da forma como a prova, o sofrimento e a credibilidade das partes são estruturados na fundamentação decisória.

Palavras-chave: Assédio moral; Retórica jurídica; Hermenêutica; Percepções cognitivas; Direito do Trabalho.

ABSTRACT

This article examines the distinction between workplace bullying and interpersonal conflicts in the workplace through a rhetorical-hermeneutic approach to labor law. It begins with the premise that judicial activity is not limited to the application of legal rules, as it involves argumentative, cognitive, and evaluative processes in the formation of judicial decisions. Based on Aristotle's triad of *ethos*, *pathos*, and *logos*, the study, as an analytical tool, examines the discursive criteria employed to legally characterize situations of psychological workplace violence. Methodologically, it adopts an integrative review of recent literature on workplace bullying, focusing on the intersection between legal argumentation theory and occupational psychology. The results indicate that courts distinguish workplace bullying from interpersonal conflict through a discursive articulation that considers the credibility of the parties (*ethos*), the assessment of psychological suffering (*pathos*), and the logical structure of the decision (*logos*), particularly based on criteria such as repetitiveness, duration, and the severity of the conduct. It is concluded that the rhetorical-hermeneutic perspective contributes to the conceptual refinement of the topic by highlighting that the legal characterization of workplace bullying depends not only on factual description but also on how evidence, suffering, and the credibility of the parties are discursively structured in the reasoning of the decision.

Keywords: Workplace bullying; Legal rhetoric; Hermeneutics; Cognitive perceptions; Labor law.



INTRODUÇÃO

As transformações contemporâneas do mundo do trabalho, impulsionadas pela reestruturação produtiva e pela crescente flexibilização das relações laborais, alteraram a conformação dos conflitos no ambiente organizacional.

Se, em outro momento, a análise dessas tensões se concentrava quase na lógica da produtividade e da eficiência, hoje impõe-se uma leitura centrada na tutela da dignidade da pessoa humana, na proteção da saúde do trabalhador e na preservação de sua higidez física e psíquica, nos termos dos arts. 1º, III, 5º, V e X, e 7º, XXII, da Constituição Federal, bem como do art. 157 da CLT.

Nesse contexto, o assédio moral emerge como fenômeno de relevo jurídico e social, não apenas como patologia organizacional, mas como verdadeiro desafio hermenêutico aos tribunais, aos quais compete distinguir, com prudência e técnica, o legítimo exercício do poder diretivo das condutas abusivas que, a pretexto de gerir, acabam por aviltar a pessoa do trabalhador.

A presente investigação parte da transição de modelos de gestão hierárquicos para estruturas orientadas por metas, desempenho e resultados, ambiente em que, não raro, a banalização do mal e a naturalização de práticas de constrangimento encobrem agressões interpessoais reiteradas.

O assédio moral, caracterizado por condutas hostis, persistentes e prolongadas, distingue-se do conflito por sua reiteração, sistematicidade e aptidão para excluir, desestabilizar ou inferiorizar o sujeito no ambiente laboral. A linha que separa o dissenso inerente à convivência humana da violência psicológica deliberada, contudo, é tênue. Diante desse contexto, a necessidade de que o magistrado vá além da mera subsunção mecânica do fato à norma, vale dizer, que não se contente com a *superficies juris* dos fatos, mas perscrute a realidade subjacente aos autos, em homenagem aos brocardos da *mihi factum, dabo tibi jus e iura novit curia*.

A justificativa desta pesquisa assenta-se na busca por maior segurança jurídica e coerência decisória. Com efeito, a ausência de parâmetros mais objetivos para diferenciar assédio moral de conflito interpessoal ordinário pode conduzir a pronunciamentos judiciais dissonantes: ora se banaliza o sofrimento da vítima, reduzindo-o a mero dissabor, ora se amplia indevidamente a responsabilização do gestor pelo regular exercício de suas prerrogativas organizacionais.



Nesse cenário, a análise retórica-hermenêutica, à luz da tríade aristotélica *ethos*, *pathos* e *logos*, revela-se instrumento apto a desnudar a estrutura argumentativa das decisões. O *ethos* remete à credibilidade e à autoridade discursiva das partes e do julgador; o *pathos*, à dimensão afetiva do sofrimento e à forma como ele é reconhecido judicialmente; e o *logos*, à racionalidade da fundamentação, à coerência interna do julgado e à consistência da subsunção normativa, em consonância com o art. 93, IX, da Constituição Federal, que exige fundamentação explícita, racional e adequada das decisões judiciais.

Diante disso, formula-se a seguinte pergunta-problema: como a análise retórico-hermenêutica dos tribunais do trabalho diferencia o assédio moral dos conflitos interpessoais nas organizações?

O objetivo geral consiste em avaliar de que modo a análise retórico-hermenêutica dos tribunais do trabalho diferencia assédio moral de conflitos interpessoais nas organizações. Para tanto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: (1) identificar os principais argumentos retóricos empregados em sentenças e acórdãos para caracterizar o *ethos* das partes em casos de suposto assédio moral; (2) analisar a presença do *pathos* no discurso judicial, na forma como o sofrimento psicológico e o dano moral são valorados para distinguir a violência perversa do mero aborrecimento cotidiano; e (3) avaliar a estrutura lógica (*logos*), confrontando os critérios de repetitividade, prolongamento temporal e gravidade da conduta com episódios isolados de conflito interpessoal;

Metodologicamente, adotar-se-á uma revisão integrativa da literatura. A coleta de dados ocorreu por meio de busca na base Scopus, com foco em artigos de acesso aberto publicados entre 2021 e 2026. A estratégia de pesquisa utilizou os operadores booleanos: ("retórica" AND "assédio moral" AND "conflitos interpessoais"). O processo de seleção observou critérios de inclusão e exclusão, de modo a mapear o estado da arte na interseção entre teoria da argumentação jurídica e psicologia do trabalho aplicada ao Direito.

Os resultados desta pesquisa contribuem às chamadas percepções cognitivas na interpretação judicial, ao iluminar os mecanismos retóricos busca-se oferecer subsídios para que magistrados e operadores do Direito desenvolvam leitura mais refinada acerca dos vieses que influenciam a qualificação jurídica do assédio moral. A hermenêutica, nesse passo, não deve ser concebida como operação automática ou formal, mas como atividade intelectual situada, na qual linguagem, contexto e cultura organizacional incidem sobre a formação do juízo. Assim, o estudo pretende oferecer ferramentas



analíticas para uma valoração mais justa da prova e para uma fundamentação decisória mais aderente à complexidade da psique humana no ambiente de trabalho.

Por fim, a relevância acadêmica e social deste projeto reside na tentativa de afirmar o processo judicial trabalhista como espaço de realização efetiva da justiça, em que a retórica não se presta à manipulação, mas à revelação da verdade juridicamente possível. Em última análise, almeja-se consolidar um referencial teórico que auxilie a gestão de pessoas na prevenção de riscos.

1. DESENVOLVIMENTO

1.1. A Construção do *Ethos* no Discurso Jurídico sobre Assédio Moral

A compreensão da atividade jurisdicional como mero exercício lógico-dedutivo vem perdendo espaço, na contemporaneidade, para uma perspectiva que reconhece a centralidade da linguagem e da argumentação na construção da verdade jurídica, à luz da tradição retórica inaugurada por Aristóteles (2019). No campo do Direito do Trabalho, segundo Freitas (2021), essa constatação ganha relevo especial, uma vez que as lides não versam apenas sobre créditos patrimoniais, mas também sobre a dignidade da pessoa humana e a higidez mental do trabalhador.

Nesse cenário, a retórica aristotélica, ao oferecer a tríade *ethos*, *pathos* e *logos*, permite ao jurista examinar como se forma a convicção do magistrado para além da aparente neutralidade dos autos. O *ethos*, em particular, refere-se à imagem de caráter projetada pelo orador e pelas partes no discurso, constituindo elemento de credibilidade indispensável tanto para sustentar a narrativa de violência psicológica quanto para justificar o legítimo exercício do poder diretivo. Em casos de assédio moral, como ensina Gathing (2022), a disputa retórica se estrutura em torno da construção de um *ethos* de confiabilidade: de um lado, o trabalhador busca apresentar-se como sujeito probo e vitimado; de outro, o empregador procura consolidar a imagem de gestor eficiente e equilibrado, cujas cobranças seriam apenas reflexos da dinâmica produtiva.

A problemática do assédio moral, ou *mobbing*, exige uma hermenêutica sensível às nuances da comunicação perversa, desprovida de vestígios documentais diretos. Trata-



se de condutas abusivas, reiteradas e prolongadas, orientadas à exclusão do indivíduo do ambiente laboral ou à deterioração de suas condições de trabalho.

Para o tribunal, nos dizeres de Caniato e Lima (2008), distinguir essa violência de um conflito interpessoal isolado, comum em contextos de elevada pressão, demanda a análise do *ethos* organizacional. Ao apreciar o *ethos* da parte reclamante, conforme Hirigoyen (2001), o magistrado busca identificar sinais de resiliência e a verossimilhança do sofrimento narrado. A retórica jurídica atua, então, para converter a dor subjetiva em fato juridicamente relevante, valendo-se do *logos*, isto é, da fundamentação racional para demonstrar por que determinadas práticas ultrapassaram o limite da gestão e ingressaram no terreno da perversão organizacional ou interpessoal (Vieira *et al*, 2012). Se a narrativa do trabalhador consegue projetar um *ethos* de vítima fidedigna, aumentam as chances de reconhecimento do dano moral, pois a credibilidade do sujeito antecede a aceitação de sua versão dos fatos.

O *ethos* do trabalhador costuma ser construído sob a tensão entre a hipossuficiência jurídica e a resistência psicológica (Baade *et al*, 2020). Nas sentenças e acórdãos, é comum a utilização de argumentos que valorizam a trajetória profissional do indivíduo como indício de seu caráter. Um trabalhador com anos de vínculo, sem histórico de faltas ou punições, projeta um *ethos* de estabilidade que torna mais plausível a denúncia de assédio.

Em sentido inverso, a defesa empresarial emprega estratégias retóricas destinadas a fragilizar esse *ethos*, rotulando o reclamante como portador de “personalidade difícil”, “hipersensível” ou “desidioso”. Essa desconstrução da imagem da vítima constitui tática persuasiva central: ao insinuar que o conflito decorre de uma suposta inadaptabilidade individual, a empresa desloca o foco da prática assediadora para uma patologia subjetiva. A análise retórica evidencia, assim, que a vitória processual nem sempre pertence a quem detém a melhor prova, mas a quem consegue projetar o *ethos* mais afinado aos valores éticos compartilhados pelo julgador (Paula, 2013; Figueiredo, 2020).

No polo oposto, o *ethos* do empregador e de seus prepostos é examinado sob o prisma do poder diretivo e da responsabilidade. Ao redigir a sentença, o magistrado avalia se o gestor atuou com *phronesis*, prudência ou se incorreu em abuso de direito (Vasconcelos; Bertino, 2020).

Para Guarini e Salomão (2021), argumentos que mencionam “gestão por estresse” ou “cobrança excessiva de metas” podem revelar um *ethos* institucional agressivo, no



qual a perversão se converte em estratégia ordinária de gestão. A retórica judicial se vale desses elementos para demonstrar que o assédio não decorreu de um episódio isolado protagonizado por um gerente “nervoso”, mas refletiu uma cultura organizacional tolerante à humilhação.

Em contrapartida, Siqueira (2008) relata que quando o *ethos* empresarial é construído com base em políticas efetivas de compliance e canais reais de denúncia, o tribunal tende a enquadrar o episódio como conflito interpessoal desprovido do nexo próprio do assédio moral organizacional. A imagem da empresa como “bom empregador” funciona, então, como escudo retórico que exige prova ainda mais consistente para ser superado.

A prova testemunhal, segundo Sousa (2021), exerce função decisiva na cristalização do *ethos* das partes perante o juízo. Como o assédio moral costuma ocorrer de forma sutil, por meio de olhares, exclusões de e-mails ou silenciamentos em reuniões, as testemunhas assumem a função de mediadores retóricos, conferindo contornos ao caráter dos envolvidos.

O depoimento que descreve o gestor como “grosseiro com todos” ou o trabalhador como “sempre prestativo e humilhado” fornece o substrato a partir do qual o juiz constrói, em sua fundamentação, a imagem moral dos sujeitos (Gonçalves *et al*, 2018).

A retórica judicial, ao reproduzir tais depoimentos, seleciona expressões e adjetivos que reforçam o *ethos* a ser validado. Se a sentença pretende condenar, enfatizará a covardia do agressor e a vulnerabilidade da vítima; se busca absolver, destacará a necessidade de hierarquia e a suposta banalidade dos fatos. A percepção cognitiva do magistrado sobre o que constitui um “caráter ético” no trabalho molda a leitura de cada depoimento, revelando que a hermenêutica jurídica é atravessada pelo suporte organizacional e pelas interações socioprofissionais (Rueda, 2015).

Outro aspecto retórico fundamental reside no emprego de argumentos de autoridade e na evocação de princípios constitucionais para fortalecer o *logos* da decisão, ainda que o seu alicerce continue sendo o *ethos*. Ao invocar a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho, Costa (2022) e Espindola (2021) relatam que o magistrado não apenas aplica a norma, mas também projeta a imagem de garantidor da ordem ética e dos valores constitucionais inscritos na ordem jurídica constitucional.

Essa autoridade discursiva permite diferenciar o conflito organizacional, fenômeno natural da convivência humana e da divergência de interesses, do assédio moral



perverso. O argumento retórico aqui é o da proporcionalidade: o conflito é simétrico ou solucionável pelo diálogo, ao passo que o assédio é assimétrico e destrutivo. A caracterização do *ethos* do assediador como alguém que instrumentaliza a hierarquia para aniquilar a alteridade do outro é o que permite ao tribunal afastar a tese de “mero aborrecimento” e reconhecer a ilicitude da conduta. A eficácia da sentença depende, portanto, dessa articulação entre a lógica normativa e a valoração moral dos comportamentos (Barreto; Heloani, 2015).

A análise do *ethos* também alcança as dimensões de gênero e raça, muitas vezes presentes de forma latente ou explícita nas decisões sobre assédio. A retórica judicial pode, inconscientemente, reproduzir estereótipos que fragilizam o *ethos* de mulheres e grupos racializados, interpretando sua resistência como “insubordinação” ou seu sofrimento como “fragilidade emocional”.

Destarte, decisões mais avançadas recorrem à análise retórico-hermenêutica para demonstrar como o produtivismo e as estruturas patriarcais e raciais moldam um *ethos* de opressão no ambiente de trabalho. Ao identificar os argumentos retóricos mobilizados, percebe-se que a caracterização do *ethos* constitui verdadeiro campo de disputa simbólica. Se o tribunal reconhece que a identidade da vítima foi dilacerada pelo assédio, está validando um *ethos* de sofrimento legítimo que demanda reparação.

1.2. A *Pathos* e a Valoração do Sofrimento Psíquico no Caso do Assédio Moral

A prestação jurisdicional contemporânea, inserida em um ambiente de pós-positivismo e de centralidade dos direitos fundamentais, impõe ao magistrado do trabalho uma atuação que ultrapassa a mera aplicação técnica da norma. Exige-se dele, também, a condição de intérprete da complexa subjetividade humana que se projeta nas relações de produção. Nesse contexto, o *pathos* aristotélico ocupa lugar central, por ser o elemento da retórica clássica vinculado à capacidade do discurso de mobilizar emoções e, sobretudo, de reconhecer o sofrimento daquele que postula tutela jurisdicional.

No âmbito do assédio moral, a presença do *pathos* no discurso judicial se revela no esforço argumentativo destinado a validar a dor do trabalhador como algo que transcende o simples incômodo profissional, alcançando o núcleo essencial da dignidade da pessoa humana. O tribunal, ao fundamentar suas decisões, não apenas narra fatos; ele constrói uma narrativa de sentido ético e social, apta a sensibilizar a comunidade jurídica



e a própria sociedade acerca da gravidade das práticas assediadoras à luz da dimensão persuasiva das emoções no discurso jurídico (Aristóteles, 2019).

A distinção entre a violência perversa característica do assédio moral e o chamado “mero aborrecimento cotidiano” constitui um dos maiores desafios dogmáticos da atualidade. Enquanto o conflito interpessoal pode ser como fricção natural decorrente de divergências de interesses e temperamentos em ambientes de pressão, o assédio moral revela uma faceta patológica da gestão, marcada pela perversidade e pela intenção ou pelo efeito de aniquilamento subjetivo.

O discurso judicial mobiliza o *pathos* para evidenciar essa fronteira tênue, descrevendo o sofrimento da vítima não como reação desproporcional, mas como consequência lógica de um ambiente de “psicoterror”. Ao atribuir densidade ao sofrimento psicológico, o magistrado desconstrói a retórica empresarial que, não raro, busca normalizar agressões sob o rótulo de “gestão por metas”, demonstrando que a dor psíquica produzida por humilhações reiteradas possui relevância jurídica suficiente para atrair a responsabilidade civil (Hirigoyen, 2001).

A valoração do sofrimento psíquico nas decisões trabalhistas exige do julgador uma saber refinado da psicodinâmica do trabalho. O *pathos* se faz presente quando o magistrado reconhece que o trabalho não é apenas mercadoria ou fator de produção, mas espaço de construção de identidade, pertencimento e sentido de vida. Quando essa esfera é invadida por condutas abusivas, como isolamento, desqualificação técnica ou silenciamento, o dano moral resultante não se reduz a um sentimento passageiro, mas se configura como lesão à integridade psíquica, capaz de desencadear quadros graves de depressão e burnout.

O discurso judicial que incorpora essa perspectiva é capaz de traduzir a linguagem da dor para a linguagem do Direito, valendo-se de descrições fenomenológicas e de adjetivações empregadas para evidenciar a gravidade do ilícito. Nesses casos, o sofrimento é apreciado qualitativamente, à luz da forma como a violência organizacional corroe a autoestima do sujeito e comprometeu sua inserção social e profissional (Dejours, 2007).

O fenômeno do chamado “cinismo viril”, em que a organização exige do trabalhador a tolerância a agressões como prova de força e profissionalismo, representa um dos maiores obstáculos ao reconhecimento do assédio. A retórica judicial mais sensível à realidade laboral vale-se do *pathos* para denunciar essa cultura de



insensibilidade institucionalizada. Ao fundamentar sua decisão, o magistrado evoca a imagem do trabalhador devastado, não para produzir uma compaixão vazia, mas para estabelecer base ética apta a justificar a condenação (Freitas, 2001).

A valoração do dano moral, nesse sentido, envolve também um juízo sobre a própria forma de organização do trabalho: se a empresa admite ou incentiva a humilhação como instrumento de produtividade, o *pathos* judicial atua como corretivo moral, reafirmando que a dignidade humana constitui limite intransponível ao poder diretivo. A diferença entre conflito e perversão, portanto, repousa na percepção judicial acerca do potencial de desestruturação da personalidade presente na conduta patronal (Freitas, 2001).

A análise das sentenças revela que o uso do *pathos* é fundamental para romper a barreira da invisibilidade do assédio moral. Por se tratar, muitas vezes, de violência silenciosa e sutil, que se manifesta em detalhes da comunicação não verbal e em exclusões simbólicas, a dor da vítima é desqualificada pela defesa como mera hipersensibilidade.

O tribunal, quando adota uma postura hermenêutica sensível, mobiliza argumentos que destacam a reiteração e o prolongamento temporal como fatores agravantes do sofrimento. A dor é então descrita como uma espécie de “metástase emocional”, capaz de se irradiar para além da jornada laboral, atingindo a vida familiar e a saúde física do trabalhador. Ao narrar esse processo de degradação, o discurso judicial valida o *pathos* da parte reclamante e converte uma queixa individual em reconhecimento público de injustiça. A diferença entre o conflito passageiro e o assédio destrutivo reside, em última análise, na profundidade das marcas deixadas na subjetividade da vítima (Vasconcelos; Bertino, 2020).

A prova testemunhal assume função decisiva na introdução do *pathos* no processo, pois o relato de colegas que presenciaram choro, tremor, emudecimento ou alteração brusca de comportamento do assediado fornece ao magistrado o substrato emocional necessário à formação de sua convicção. O discurso judicial valoriza esses depoimentos ao descrevê-los como prova de uma “atmosfera de terror” ou de um “ambiente de trabalho degradado”.

O *pathos* se manifesta, nesse ponto, na empatia do julgador com a testemunha que, ao narrar o assédio sofrido por colega, muitas vezes expressa também seu próprio medo e indignação. A valoração do dano moral passa, assim, a assumir feição de justiça simbólica, na qual o tribunal reconhece que a dor psíquica, embora invisível aos olhos, é



perceptível pelos efeitos sociais e biológicos que produz na vida do trabalhador assediado (Sousa *et al.*, 2021).

A dimensão de gênero e interseccionalidade no assédio moral também demanda atenção especial ao *pathos*. Mulheres e minorias tornam-se alvo de violência perversa que utiliza estereótipos para desqualificar seu trabalho e sua sanidade. O discurso judicial que ignora essa dimensão tende a reduzir o assédio a um simples conflito de personalidades, deixando de reconhecer a estrutura de opressão subjacente.

Quando, porém, o magistrado incorpora o *pathos* da indignação social contra o machismo e o racismo institucionais, a valoração do sofrimento adquire maior densidade. A dor da mulher assediada deixa de ser vista apenas como lesão individual e passa a ser compreendida como atentado a uma luta histórica por igualdade no ambiente laboral. Nesses casos, o quantum indenizatório se relaciona também à necessidade de responder, em chave retórica e jurídica, a uma opressão que instrumentaliza a hierarquia do trabalho para perpetuar desigualdades históricas (Figueiredo, 2020).

A categoria do “mero aborrecimento cotidiano” é manejada, em muitas defesas empresariais, para blindar o poder econômico contra sanções por danos morais. O discurso judicial, quando orientado pela valorização do *pathos*, procura desmistificar essa expressão, demonstrando que o cotidiano não pode servir de salvo-conduto para a agressão. O magistrado recorre ao *logos* da lei para estabelecer o dever de indenizar, mas é o *pathos* que fornece a medida concreta da reparação. Argumentos que aludem à perda de chance, ao dilaceramento da carreira e à morte social do trabalhador servem para demonstrar que a dor sofrida não é trivial nem transitória. A distinção decisiva está na intencionalidade ou no efeito prático de exclusão: se a conduta visa ou produz marginalização, ela deixa de configurar aborrecimento tolerável e passa a constituir ato ilícito grave, capaz de atingir o projeto de vida do indivíduo (Guarini; Salomão, 2021).

O impacto das percepções cognitivas na interpretação do assédio moral revela um ponto de interseção entre o Direito e a Psicologia Jurídica. Diante de narrativas de sofrimento extremo, o magistrado pode ser afetado por saturação emocional ou, em sentido oposto, por forte identificação com a vítima. O uso consciente do *pathos* no discurso judicial permite equilibrar essas tensões, utilizando a dor do outro como referência para uma aplicação mais justa da lei. A valoração do sofrimento psíquico, portanto, não constitui exercício arbitrário, mas atividade hermenêutica orientada pela busca da justa medida entre a compensação da vítima e a função pedagógica da condenação do agressor. Quando o tribunal descreve o “vazio existencial” ou a “perda de



identidade” do assediado, cumpre uma das funções mais nobres do Direito: dar voz ao silêncio e visibilidade à ferida invisível (Caniato; Lima, 2008).

A fixação do valor da indenização por dano moral é o momento em que *pathos* e *logos* se articulam de maneira mais evidente. O magistrado precisa justificar numericamente uma dor que, por sua própria natureza, não tem preço. Os argumentos retóricos que destacam a capacidade econômica do ofensor e a gravidade da culpa sustentam o plano lógico da decisão, enquanto a descrição do sofrimento atroz e da humilhação pública fornece o suporte emocional que legitima valores mais expressivos. A jurisprudência contemporânea tem evoluído no sentido de reconhecer que, uma vez comprovada a prática assediadora, o dano moral é *in re ipsa*, isto é, decorre do próprio fato da violência comprovada. Isso evidencia que o *pathos* foi incorporado de tal modo pelo sistema jurídico que a dor da vítima passa a ser juridicamente presumida diante da gravidade das condutas assediadoras comprovadas nos autos (Delgado, 2018).

A resiliência da vítima e o suporte organizacional são fatores que também influenciam o *pathos* discursivo. Quando a empresa é omissa diante de denúncias, o tribunal tende a intensificar sua retórica contra o empregador, retratando a organização como negligente e desumana. Se, por outro lado, o trabalhador, apesar do assédio, procura auxílio médico e mantém sua produtividade até o limite de suas forças, o discurso judicial tende a valorizar esse *ethos* de resistência, o que repercute na quantificação do sofrimento quando o colapso finalmente ocorre. O reconhecimento judicial da luta inglória do trabalhador contra um sistema perverso é uma das formas mais intensas de *pathos*, porque conecta a experiência individual da dor à dimensão coletiva da injustiça social no trabalho (Gonçalves *et al.*, 2018).

Portanto, a análise do *pathos* no discurso judicial sobre assédio moral demonstra que a verdade jurídica se constrói na articulação entre razão normativa e sensibilidade humana. A valoração do sofrimento psíquico é o instrumento que permite ao Direito do Trabalho distinguir a ordem da perversão. Quando o magistrado rejeita a tese do “mero aborrecimento” e reconhece a violência perversa, reafirma que o contrato de trabalho é, antes de tudo, um pacto de respeito mútuo.

A presença do *pathos* assegura que a justiça não permaneça indiferente à dor, mas que a reconheça como elemento legítimo da experiência jurídica, apto a fundamentar decisões que reparem o indivíduo e induzam as organizações a padrões mais éticos e hígidos de conduta. A hermenêutica do sentir é, em última análise, a garantia de que a



dignidade humana não será sacrificada no altar da produtividade (Barreto; Heloani, 2015).

1.3. Critérios de Distinção entre Assédio Moral e Conflitos Interpessoais

A estrutura lógica (*logos*) das decisões judiciais no Direito do Trabalho não se esgota na simples subsunção do fato à norma. Em casos de assédio moral, exige-se a construção de um silogismo mais sofisticado, apto a captar a invisibilidade, a fragmentação e a aparência de normalidade que revestem as condutas assediadoras. Ao contrário do dano moral clássico, decorrente de um ato ilícito isolado e identificável, o assédio moral reclama uma lógica de acumulação e de contextualização. O *logos* judicial, nessa perspectiva, opera na identificação de um padrão comportamental que, analisado isoladamente, pode parecer irrelevante, mas que, quando apreciado em seu conjunto, revela uma estratégia de desestabilização e aniquilamento subjetivo.

Para que a sentença se mantenha consistente, o magistrado deve articular a repetitividade e o prolongamento temporal como vetores de demonstração da intenção perversa ou, ao menos, do risco psicossocial produzido pela gestão. Sem essa estrutura, o discurso judicial corre o risco de se tornar arbitrário, confundindo a legítima cobrança de metas com a violência psicológica ou, em sentido inverso, banalizando o sofrimento do trabalhador sob o rótulo de “mero aborrecimento” (Aristóteles, 2019; Hirigoyen, 2001; Vasconcelos, 2015).

O critério da repetitividade constitui o primeiro grande fundamento lógico para a caracterização do assédio moral, tanto em sua dimensão organizacional quanto interpessoal. No interior do *logos* decisório, a repetição não funciona apenas como dado quantitativo, mas como sinal de persistência e de continuidade abusiva. Enquanto o conflito interpessoal, em regra, é episódico e se concentra em divergências pontuais de opinião, método ou tarefa, a repetitividade típica do assédio evidencia um direcionamento da vontade do agressor, ou da omissão do empregador, no sentido de submeter o trabalhador a um estado constante de vigilância, desconforto e humilhação.

Ao examinar o *logos* probatório, o magistrado procura verificar se os atos agressivos, verbais, gestuais ou omissivos, formam uma verdadeira malha de opressão. Quando a decisão identifica a reiteração das condutas com certa frequência, de ao menos uma vez por semana, consolida-se o nexu lógico necessário para distinguir a perversão



de uma divergência episódica de trabalho, ainda que desagradável, mas sem caráter sistêmico (Leymann, 1996; Baade, 2020; Gonçalves *et al.*, 2018).

Associado à repetitividade, o prolongamento temporal atua como verdadeiro cronômetro da ilicitude no discurso judicial. A lógica jurídica exige que a conduta se mantenha por lapso suficiente a comprometer a estabilidade psíquica do trabalhador e degradar o meio ambiente laboral. Nos acórdãos, esse elemento é enfrentado pela defesa empresarial, que busca qualificar os fatos como simples episódios de nervosismo, tensão momentânea ou crise pontual de gestão.

A estrutura lógica de uma decisão correta precisa demonstrar que o tempo não foi neutro: ele funcionou como instrumento de desgaste progressivo da resistência do trabalhador. Se a hostilidade perdura por meses, a inferência que se impõe é a de que não se está diante de reação emocional passageira ao estresse corporativo, mas de um processo deliberado, ou ao menos de uma cultura organizacional adoecida. O prolongamento temporal, assim, transforma o incidente em processo, permitindo que o *logos* judicial fundamente a gravidade da lesão à dignidade humana com base na exposição continuada ao risco psicossocial (Caniato; Lima, 2008; Vieira *et al.*, 2012; Sousa *et al.*, 2021).

A gravidade da conduta, por sua vez, representa o critério qualitativo que confere densidade ao *logos* da sentença. No confronto com o conflito interpessoal, a gravidade é aferida pela natureza do ato e pelo seu potencial de exclusão. Em regra, o conflito preserva certa simetria entre as partes: há oposição de ideias, interesses ou perspectivas, mas ambos os sujeitos permanecem em posição de manifestação.

No assédio moral, ao revés, o exame lógico revela assimetria, abuso e instrumentalização da hierarquia. A gravidade se manifesta no caráter vexatório da conduta, na exposição pública ao ridículo, no esvaziamento das funções, na retirada de instrumentos de trabalho ou na imposição de metas inatingíveis com o objetivo de provocar o desligamento. O *logos* judicial deve demonstrar, portanto, que a conduta patronal ultrapassou os limites do poder diretivo desenhados pela ordem constitucional. Ao contrastar exigência produtiva com humilhação gratuita, o magistrado ergue uma barreira lógica que impede a utilização da gestão como biombo para a perversidade, assegurando que o trabalho não seja rebaixado à condição de tortura psicológica (Delgado, 2018; Guarini; Salomão, 2021; Espíndola, 2021).

Como ilustração concreta dessa racionalidade decisória, destaca-se acórdão do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, de relatoria do Desembargador Marcelo José



Ferlin D'Ambroso, no qual o reconhecimento do assédio moral não decorre de leitura atomizada de episódios de tensão no ambiente laboral, mas da reconstrução de um quadro de violência psíquica incompatível com a dignidade da pessoa humana (TRT-4, 2021). Na fundamentação, o Tribunal afasta a trivialização do sofrimento laboral ao assentar que a ordem constitucional e internacional de direitos humanos repele condutas de discriminação, assédio e ofensa à honra e à dignidade no trabalho, o que demonstra que a qualificação jurídica do caso não se limita ao dissenso funcional ordinário, mas pressupõe exame da gravidade material da conduta e de seus efeitos sobre a esfera existencial da trabalhadora. Esse tipo de formulação reforça que, para a jurisprudência trabalhista, o conflito interpessoal não se confunde com práticas reiteradas ou estruturalmente degradantes, sobretudo quando estas atingem a integridade psíquica da vítima.

O acórdão também é relevante porque evidencia que a distinção entre conflito e assédio moral se constrói mediante valoração qualitativa do sofrimento produzido. Ao registrar que o cenário de extrema tensão gerado pelo assédio pode favorecer o desenvolvimento de adoecimentos associados ao sofrimento psíquico, como síndrome do pânico, depressão e burnout, a decisão judicial explicita que a violência laboral não é apreendida como mero atrito subjetivo entre pessoas, mas como lesão ao meio ambiente de trabalho e à saúde da pessoa trabalhadora (TRT-4, 2021). A pertinência desse raciocínio, para o *logos* judicial, reside em demonstrar que a gravidade da conduta se revela não apenas pela forma do comportamento patronal, mas também por sua aptidão para desestabilizar a identidade profissional e comprometer a higidez mental da vítima. Com isso, o Tribunal constrói uma linha argumentativa que rejeita a tese defensiva do “mero aborrecimento” e reconhece, de maneira mais precisa, a passagem do conflito episódico para o assédio moral juridicamente relevante.

Além disso, a decisão do TRT-4 confere densidade hermenêutica ao tema ao admitir a força interpretativa da Convenção nº 190 da OIT, mesmo sem ratificação formal pelo Brasil, conforme o estágio atual do processo legislativo de incorporação, sob o fundamento de que seu conteúdo se ancora em obrigações fundamentais afirmadas no plano internacional do trabalho segundo TRT-4 (2021) e OIT (2019). Esse argumento fortalece a distinção entre cobrança legítima e violência assediadora, pois insere a controvérsia em uma moldura normativa orientada pelos direitos humanos, pelo trabalho decente e pela prevenção de riscos psicossociais. Em termos retórico-hermenêuticos, o acórdão demonstra que o *logos* da decisão trabalhista se robustece quando articula, de modo sistemático, fontes internas e internacionais para concluir que o assédio moral não



constitui simples desentendimento entre sujeitos em posição simétrica, mas prática atentatória à dignidade, à saúde e à igualdade no ambiente de trabalho

A estrutura lógica das decisões também enfrenta a conhecida tese do “mero aborrecimento”, utilizada como filtro retórico para restringir o acesso à tutela indenizatória. Nesse ponto, o confronto lógico se dá entre a normalidade das relações sociais e a excepcionalidade da agressão. Um *logos* judicial não pode se contentar com a banalização do sofrimento, devendo demonstrar que o assédio moral não se confunde com dissabores triviais da vida em sociedade, mas constitui ataque à identidade do sujeito.

A decisão precisa explicar por que determinado episódio, como um xingamento em público, por exemplo, não pode ser tratado como um mero fato da vida, mas como violação ao dever de urbanidade e respeito que informa a relação de emprego. A lógica da gravidade serve, aqui, para evidenciar que a conduta atingiu o núcleo essencial da personalidade do trabalhador, produzindo efeitos que muitas vezes demandam tratamento médico e comprometem sua capacidade laborativa. A clareza na distinção entre estresse comum e dano assediador é elemento decisivo para a segurança jurídica, ao mesmo tempo em que evita a banalização do dano moral e protege as vítimas reais da perversão organizacional (Barreto; Heloani, 2015; Siqueira, 2008; Bertino, 2020).

Outro eixo relevante do *logos* judicial consiste na análise da intencionalidade, embora parte da doutrina sustente a responsabilidade objetiva no assédio organizacional. Nas sentenças que reconhecem a violência perversa, a intenção do agressor costuma ser inferida a partir da conjugação entre repetitividade e gravidade. Se o gestor isola sistematicamente um empregado, retira-lhe meios de trabalho e o expõe a constrangimentos recorrentes, a conclusão lógica mais consistente é a de que a conduta visa à exclusão. Esse raciocínio confronta a narrativa do conflito, na qual pode haver agressividade recíproca e reações cruzadas entre as partes. O *logos* judicial, nesse ponto, precisa ser para distinguir o trabalhador que reage ao assédio daquele que dá causa ao conflito. Identificar a fonte originária da violência e a assimetria de poder é condição indispensável para atribuir culpa com justiça, evitando que a vítima seja duplamente penalizada pelo próprio sistema (Pinto; Paula, 2013; Figueiredo, 2020; Freitas, 2001).

A eficácia do suporte organizacional também desempenha função moduladora no *logos* do julgamento. Quando a decisão verifica que a empresa dispunha de canais de denúncia, código de ética e programas preventivos, a gravidade da omissão patronal tende a ser relativizada, podendo-se, em algumas hipóteses, reclassificar o caso como conflito interpessoal isolado entre empregados. Contudo, se a prova revela que a organização tinha



ciência das práticas abusivas e permaneceu inerte, ou, pior, utilizou o agressor como instrumento de pressão por metas, o *logos* judicial deve ser firme ao enquadrar o quadro como assédio moral organizacional. A lógica aqui é a da responsabilidade social: a empresa responde pelo clima psicossocial que tolera, estimula ou produz. O contraste entre a política de compliance no plano formal e a realidade concreta do ambiente de trabalho é exercício indispensável de leitura retórico-hermenêutica, para que o julgador não seja induzido por aparências de ética corporativa (Guarini; Salomão, 2021; Siqueira, 2008; Trindade *et al.*, 2022).

No interior da estrutura lógica do processo, a prova testemunhal ocupa posição central, pois funciona como dado empírico que alimenta as premissas do silogismo judicial. Cabe ao magistrado examinar se os depoimentos confirmam, de forma coerente, a repetitividade e a gravidade dos fatos narrados. Quando as testemunhas descrevem eventos vagos, esparsos ou contraditórios, a hipótese do assédio se enfraquece, aproximando-se do conflito ordinário. Ao contrário, relatos precisos sobre datas, falas, tonalidade da voz e reações emocionais da vítima conferem maior densidade lógica à narrativa de assédio. O tribunal, então, utiliza esses elementos para reconstruir uma linha do tempo da agressão e confrontar as versões das partes. A lógica da verossimilhança é aplicada para aferir se o sofrimento alegado é compatível com as condutas comprovadas. Quando o *logos* judicial consegue articular os fatos testemunhados com os aportes científicos da psicologia organizacional, a sentença se converte em instrumento eficaz de revelação da verdade e de pacificação do ambiente laboral (Sousa *et al.*, 2021; Gonçalves *et al.*, 2018; Campos, 2011).

A diferenciação entre assédio moral e episódios isolados de conflito também reclama lógica de proporcionalidade e razoabilidade. O *logos* judiciário deve reconhecer que o ambiente de trabalho não pode ser concebido como espaço de absoluta paz ou neutralidade, pois o dissenso, a crítica e a cobrança profissional são inerentes à dinâmica produtiva. Entretanto, a lógica jurídica impõe um limite inafastável: a crítica deve dirigir-se à obra, e não ao sujeito. Quando o magistrado verifica que a conduta deixou de incidir sobre o desempenho profissional para atingir as características pessoais ou a dignidade do trabalhador, há verdadeiro salto lógico do conflito para o assédio. Essa distinção é essencial para preservar o poder diretivo do empregador, permitindo-lhe corrigir falhas e exigir produtividade, desde que o faça com urbanidade e respeito. A gravidade da conduta, nesse sentido, é medida pela desnecessidade da agressão para o alcance dos fins econômicos da empresa (Vasconcelos; Bertino, 2020; Baade, 2020; Pinto; Paula, 2013).



A valoração do dano moral, enquanto conclusão do *logos* decisório, deve refletir a gravidade da violência perversa identificada nos autos. Se a estrutura lógica demonstrar perseguição sistemática e prolongada, a indenização deve assumir caráter mais expressivo, com função compensatória, punitiva e pedagógica. Se, ao revés, o caso for enquadrado como conflito pontual, com excesso verbal recíproco e sem reiteração, a solução jurídica pode conduzir à improcedência ou, em hipóteses específicas, a condenação moderada por dano moral interpessoal. A precisão lógica dessa gradação é o que confere legitimidade à decisão judicial. O magistrado utiliza o *logos* para demonstrar que o valor fixado não constitui prêmio à parte autora, mas mecanismo de recomposição do equilíbrio rompido e sinalização social de que a perversão no trabalho não é economicamente vantajosa. A correspondência entre a gravidade comprovada e o montante arbitrado é, em última análise, o teste final da consistência lógica do discurso jurisdicional (Delgado, 2018; Baade, 2020; Siqueira, 2008).

A análise do *logos* judicial nas controvérsias envolvendo assédio moral revela, por fim, que a técnica jurídica deve caminhar lado a lado com a percepção crítica das relações de poder. Ao estruturar sua decisão, o magistrado atua como verdadeiro arquiteto da moralidade pública. A distinção entre assédio e conflito não é apenas terminológica; trata-se de escolha ética e jurídica fundada em critérios objetivos. Ao exigir repetitividade, prolongamento e gravidade, o tribunal preserva o Direito do Trabalho como instrumento de proteção da saúde mental e não como campo de hipersensibilidades ou de banalização do sofrimento. A forma lógica da sentença é, portanto, o que permite ao trabalhador reconhecer-se protegido e ao empregador salvaguardar os limites de sua autoridade, promovendo uma cultura de trabalho baseada na integridade e não no terror psicológico (Hirigoyen, 2001; Freitas, 2001; Vasconcelos; Bertino, 2020).

Por fim, o *logos* nas decisões sobre assédio moral é a principal salvaguarda contra a banalização do instituto e contra a impunidade dos agressores. A hermenêutica judicial, ao confrontar episódios isolados com a sistemática do assédio, reafirma a centralidade da dignidade humana no ordenamento jurídico brasileiro. O estudo da lógica jurídica aplicada a esses casos indica que o Direito, embora normativamente estruturado, é ciência social que exige, ao mesmo tempo, precisão silogística e sensibilidade humana. Somente com um *logos* claro, consistente e bem fundamentado o Poder Judiciário poderá cumprir sua função de pacificar os conflitos e rechaçar a violência perversa no ambiente laboral, transformando o trabalho em espaço de realização, respeito e integridade (Aristóteles, 2019; Barreto; Heloani, 2015; Guarini; Salomão, 2021).



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações estruturais no mundo do trabalho, intensificadas pela Quarta Revolução Industrial e pela pressão contínua por produtividade, redimensionaram as formas de manifestação das patologias laborais. O ambiente corporativo contemporâneo converteu-se em espaço de tensão permanente, no qual o exercício do poder diretivo do empregador colide com a integridade psíquica do trabalhador. Nesse contexto, o assédio moral deixa de ser notado como evento isolado e passa a ser percebido como estratégia perversa de gestão ou como expressão de uma falha sistêmica na mediação dos conflitos organizacionais.

O grande desafio da jurisdição trabalhista, entretanto, consiste em delimitar a fronteira entre o mero dissabor decorrente da convivência interpessoal e a perseguição sistemática que caracteriza o assédio. A presente pesquisa, portanto, insere-se na necessidade dos mecanismos discursivos mobilizados pelos tribunais para operar essa distinção, tendo por premissa que a sentença não é apenas um ato lógico, mas também um artefato retórico atravessado por valores, percepções e escolhas interpretativas.

A relevância deste estudo decorre, antes de tudo, da significativa insegurança jurídica que ainda permeia a valoração do dano moral nas instâncias ordinárias e extraordinárias. A natureza subjetiva da dor psíquica impõe ao magistrado a necessidade de ir além da literalidade normativa, recorrendo a critérios retórico-hermenêuticos para conferir legitimidade à sua decisão. Investigar como os tribunais diferenciam o assédio moral do conflito interpessoal mostra-se essencial para evitar dois riscos graves: de um lado, a banalização do instituto, que converteria qualquer atrito em ilícito; de outro, sua invisibilização, que deixaria o trabalhador desprotegido diante de violências sutis, muitas vezes disfarçadas sob a aparência de “gestão por metas”. A relevância social e acadêmica da pesquisa reside, assim, na busca por parâmetros mais consistentes que auxiliem a magistratura a reconhecer a perversidade organizacional e a proteger o núcleo essencial da dignidade da pessoa humana.

A resposta à pergunta-problema evidencia que essa distinção não se estabelece por um único critério, mas por uma articulação discursiva complexa. Os tribunais tendem a reconhecer o assédio quando identificam, no conjunto das alegações e das provas, elementos como vontade de aniquilamento subjetivo, negligência organizacional persistente, repetitividade das condutas, prolongamento temporal e gravidade suficiente para comprometer a identidade do sujeito.



O conflito interpessoal, por sua vez, é lido como fricção pontual, simétrica e inerente à convivência humana; já o assédio é interpretado como ruptura da alteridade e abuso do poder de comando, exigindo da retórica judicial a restauração do equilíbrio rompido pela assimetria entre as partes.

Quanto ao objetivo geral, a pesquisa evidenciou que a análise retórico-hermenêutica funciona como instrumento de filtragem e contextualização dos fatos. Os tribunais, ao interpretar a prova, inserem as condutas no interior da cultura organizacional e reconhecem que o assédio moral, muitas vezes, se desenvolve em ambientes marcados pelo cinismo institucional, nos quais a humilhação se naturaliza como técnica de gestão.

Assim, a distinção entre conflito e assédio se consolida pela identificação de um padrão: quando há reciprocidade de agressões e inexistência de estratégia de exclusão, tende-se a reconhecer o conflito; quando há um alvo definido e uma degradação deliberada das condições de trabalho, a hermenêutica judicial inclina-se ao reconhecimento do assédio moral.

Quanto ao primeiro objetivo, *ethos*, das decisões, os tribunais tendem a construir a imagem do “bom empregador” como aquele que dispõe de mecanismos de compliance, canais de denúncia e suporte organizacional efetivo. Quando a empresa falha em acolher a reclamação ou se omite diante da violência praticada, seu *ethos* é fragilizado judicialmente, o que favorece a condenação.

Quanto ao segundo objetivo, *pathos*, constatou-se que a retórica da dor exerce função decisiva. A capacidade do magistrado de reconhecer o sofrimento psíquico evidenciado nos laudos e depoimentos é o que permite distinguir o estresse ordinário de um trauma, conferindo à vítima a condição de sujeito de direitos violado.

Quanto ao terceiro objetivo, *logos*, verificou-se que a estrutura lógica das decisões se ancora em critérios extraídos da psicologia do trabalho e da literatura especializada, como a repetitividade e a duração da conduta, superior a seis meses, elementos que conferem suporte racional à distinção técnica entre assédio moral e episódios isolados de mau comportamento ou de excessos ocasionais da chefia.

A metodologia adotada para alcançar essas conclusões consistiu em revisão integrativa da literatura, realizada em 20 de abril de 2026, com busca na base Scopus e recorte temporal entre 2021 e 2026, priorizando artigos de acesso aberto. A estratégia utilizou os operadores booleanos ("retórica" AND "assédio moral" AND "conflitos pessoais"). Essa abordagem permitiu não apenas mapear a produção teórica sobre o tema,



mas também compreender como os argumentos são construídos e operam na prática jurisdicional.

O impacto desta pesquisa projeta-se de forma especial sobre as percepções cognitivas na interpretação. Ao evidenciar que a decisão judicial sobre assédio moral é influenciada por esquemas mentais e vieses cognitivos do julgador, o estudo contribui para uma tomada de consciência metacognitiva acerca da própria atividade interpretativa. Em outras palavras, a exposição da estrutura retórica das sentenças permite ao magistrado refletir sobre como sua sensibilidade, sua experiência e seu rigor lógico influenciam a solução do caso concreto.

Para as organizações, o estudo evidencia que a suposta neutralidade da gestão é muitas vezes uma ficção retórica, pois a omissão diante de conflitos pode ser compreendida como anuência à perpetuação da violência. Em última análise, esta pesquisa contribui para a consolidação de um Direito do Trabalho mais reflexivo e comprometido com a efetividade dos direitos fundamentais, no qual a palavra judicial não se limita a solucionar litígios, mas também educa a percepção social sobre os limites éticos da relação entre capital e trabalho humano, reafirmando que a higidez mental constitui direito fundamental indisponível.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Retórica**. Tradução de Edson Bini. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019.

BARROS, Alice Monteiro de. Assédio moral. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, v. 40, n. 70, p. 31-46, jul./dez. 2004.

CAMPOS, Maria Isabel de; RUEDA, Fabián Javier Marín. Assédio moral: evidências de validade de escala e relações com qualidade de vida no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 14, n. 1, p. 57-68, abr. 2015.

COSTA, Taiani Corrêa da; FLORES BATTISTELLA, Luciana; KOCOUREK, Sheila. A caracterização do assédio moral: perspectivas de regulamentação jurídica no âmbito do serviço público federal. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), v. 11, n. 1, p. 79-91, 2022. DOI: 10.33362/visao.v11i1.2479.



FIGUEIREDO, Vanessa Catherina Neumann; SILVA, Quezia Eloise França da; SANTANA, Franciele Ariene Lopes. Assédio moral e gênero na universidade pública: ressonâncias do produtivismo no trabalho docente. **RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. esp. 3, p. 1841-1855, dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24iesp3.14291>.

FLECK, Ana Litolha; FLACH, Rosiane Oswald. Assédio moral nas micros e pequenas empresas: uma verdade que não aparece. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, p. 52-70, jan./jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2135>.

FORMIGA, Nilton Soares *et al.* Suporte organizacional e assédio moral no trabalho: correlatos e diferenças entre funcionários da área de saúde e educação de um município do Estado da Paraíba, Brasil. **Psicologia e Saúde em Debate**, v. 7, n. 1, p. 58-76, jan. 2021. DOI: 10.22289/2446-922X.V7N1A5.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.

GONÇALVES, Júlia *et al.* Incidência e definição do assédio moral entre trabalhadores do transporte coletivo urbano. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 131-152, maio/ago. 2020. DOI: 10.5433/2236-6407.2020v11n2p131.

GUARINI, Andresa Di Fazio; SALOMÃO, Marcela Cortez. Comunicação e treinamento para mitigação do assédio moral nas relações de trabalho. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 28107-28122, mar. 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n3-500.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, 2011. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

INNOCENTI, A. Moral Hermeneutics in R&D Teams: Making Sense of Conflicting Demands. **Philosophy & Technology**, 2025. DOI: 10.1007/s13347-025-00848-x.



LEITE, Jéssica Aparecida Ferreira; SILVA, Daniel Augusto da. Assédio moral: ocorrências nas relações de trabalho da Enfermagem. **Enfermagem em Foco**, Brasília, v. 13, p. e-202237, 2022.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção n. 190 sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho**. Genebra: OIT, 2019a. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em 30 abr. 2026.

PINTO, Renata de Almeida Bicalho; PAULA, Ana Paula Paes de. Do assédio moral à violência interpessoal: relatos sobre uma empresa júnior. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 340-355, set./nov. 2013.

SCADUTO, Anne Adline Silva; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; LOPES, Vera Lucia Christina. Assédio Moral em Estudantes Trabalhadores e sua Relação com o Bem-Estar no Trabalho. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 20, n. 3, p. 319-329, set./dez. 2016.

SCHOENINGER, Maiara Daís *et al.* Assédio e o abuso no ensino superior: das agressões à omissão institucional. **Revista Brasileira de Educação em Geografia**, Campinas, v. 11, n. 21, p. 05-24, jan./dez. 2021.

SOUSA, Juliana Carvalho de *et al.* Correlação entre assédio moral e resiliência humana na atividade docente superior. **Polêm!ca**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 87-111, set./dez. 2021. DOI: 10.12957/polemica.2021.72447.

TRT- 4. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Acórdão no processo 0021073-62.2020.5.04.0013**. Relator: Marcelo José Ferlin D'Ambroso. Porto Alegre, 17 set. 2021. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/>. Acesso em: 04 nov. 2025.

TRINDADE, Letícia Lima *et al.* Assédio moral entre trabalhadores brasileiros da atenção primária e hospitalar em saúde. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 35, eAPE039015134, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2022AO015134>.



TRIPATHY, Mitashree. Interpersonal Conflict Management in Business Organisations. *In: IntechOpen* (ed.), 2021. DOI: 10.5772/intechopen.95526.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia; BERTINO, Rafaela Maria José. Limites do poder diretivo do gestor nas relações de trabalho: uma análise de casos de assédio moral e profissional. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 15, n. 3, p. e37184, set./dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/1981369437184>.

VIEIRA, Carlos Eduardo Carrusca; LIMA, Francisco de Paula Antunes; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 301-315, jul./dez. 2012.