




## ASSÉDIO MORAL E A DINÂMICA DE SUBORDINAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE TRABALHADORES DO SETOR COMERCIAL DE IMPERATRIZ-MA<sup>1</sup>

 <https://doi.org/10.56238/levv16n47-066>

Data de submissão: 20/03/2025

Data de publicação: 20/04/2025

**Marcus Vinícius da Conceição Lima**

Acadêmico do curso de Bacharelado em Direito do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – IESMA/Unisulma  
E-mail: [viniciuslubia@gmail.com.br](mailto:viniciuslubia@gmail.com.br)

**Iara Barros Barbosa**

Professor Orientador  
Graduada em Direito pela Unisulma  
Pós Graduada em Direito Público pela PUCRS  
Professor do Curso de Bacharelado em Direito do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – IESMA/Unisulma  
E-mail: [iarabarrosadvocacia@gmail.com](mailto:iarabarrosadvocacia@gmail.com)

### RESUMO

Este estudo analisa o assédio moral no ambiente de trabalho no setor comercial de Imperatriz-MA, com foco nas implicações jurídicas. A pesquisa investiga como a subordinação hierárquica e a pressão por produtividade favorecem práticas abusivas, prejudicando os direitos dos trabalhadores. Através de entrevistas e questionários, foram identificadas situações de assédio moral, como humilhações públicas e metas excessivas, além do desconhecimento dos trabalhadores sobre seus direitos legais. O estudo discute a responsabilidade dos empregadores em garantir um ambiente de trabalho saudável, conforme previsto na Constituição Federal e na legislação trabalhista. Conclui-se que a aplicação de políticas preventivas e canais de denúncia são essenciais para a proteção da dignidade do trabalhador e a manutenção de um ambiente laboral harmonioso, respeitando os direitos fundamentais e assegurando a integridade psíquica dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Ambiente de trabalho. Direitos trabalhistas. Legislação. Responsabilidade do empregador.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Direito do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – IESMA/Unisulma.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo versa sobre o assédio moral no ambiente de trabalho, tema que tem se consolidado como uma das formas mais prejudiciais de violência psicológica no contexto organizacional, afetando a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores. Este fenômeno, caracterizado por comportamentos sistêmicos e repetitivos sejam de humilhação ou desprestígio por parte dos superiores hierárquicos, tal fenômeno representa um desafio não só para os trabalhadores, mas também para todo o ambiente organizacional. Tal fenômeno ao ser institucionalizado, desencadeia uma série de consequências nefastas que comprometem o clima do ambiente de trabalho, a produtividade e a saúde mental dos colaboradores.

O enfoque específico sobre assédio moral no setor comercial da cidade de Imperatriz-MA, visando compreender a relação entre as dinâmicas de subordinação hierárquica e como essa situação contribui para a incidência e perpetuação do fenômeno no ambiente laboral. As incisivas cobranças, a pressão por produtividade, as metas exorbitantes associadas a dinâmica de subordinação têm favorecido o surgimento da prática de assédio. Nesse contexto, a investigação busca analisar as experiências dos trabalhadores do setor comercial de Imperatriz-MA em relação ao assédio moral, identificar formas de enfrentamento adotadas e avaliar o nível de conhecimento sobre os direitos trabalhistas relacionados ao fenômeno.

O trabalho em questão busca examinar de forma minuciosa, a incidência do assédio moral, com um olhar específico para o setor comercial de Imperatriz-MA, visando oferecer uma abordagem regional sobre o tema, auferindo a incidência, bem como a ciência dos trabalhadores quanto a caracterização de tal incidente, buscando esclarecer como a dinâmica de subordinação presente no ambiente comercial de Imperatriz-MA, pode influenciar a incidência do assédio moral. Ao considerar as particularidades do setor comercial de Imperatriz, a pesquisa oferece uma abordagem regional sobre um tema que, embora amplamente debatido, ainda se faz necessário uma análise das realidades locais.

O fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho torna-se preocupação crescente nas organizações contemporâneas, especialmente em setores onde as exigências de produtividade e a pressão por resultados são intensas. Com base nos dados disponibilizados pelo CNJ, de 2020 a 2023 a Justiça do Trabalho, em todas as instâncias, julgou 419.342 ações envolvendo ações de assédio moral e sexual. Dentre essas, o volume de processos que relativos ao assédio moral teve um aumento de 5%, comparado a anos anteriores, o que reflete um crescimento no número de casos e a preocupação com o impacto dessa prática no ambiente de trabalho. Em relação às novas às novas ações recebidas pelo Judiciário Trabalhista, 338.814 envolveram assédio moral, o que demonstra a relevância e a atualidade do tema. Esse aumento nos registros de processos indica que o assédio moral tem se tornado uma questão de maior visibilidade e importância, exigindo um estudo aprofundado para entender suas dinâmicas e consequências.

O advento da tecnologia e modernização das mídias sociais são um dos grandes responsáveis pela modificação dos meios de trabalho e ofertas de produtos no mercado. As empresas passaram a competir não apenas com os estabelecimentos comerciais que compartilham de localização geográfica próxima, mais também com toda a rede de comércio global que hoje encontra-se disponível na palma da mão de qualquer indivíduo. Dessa forma, a fim de conquistar melhores números e manterem-se em nível de concorrência com grandes plataformas de vendas, o comércio regional passa a utilizar de práticas controversas para garantir um aumento de produtividade e obtenção de lucros, muitas vezes sacrificando o bem estar e desrespeitando direitos básicos dos seus trabalhadores, podendo resultar em diversos tipos de problemas de saúde nesses indivíduos, desde estresse laboral, burnout e até mesmo depressão crônica.

Realizando a análise das palavras, temos “assédio” como o conjunto de comportamentos em relação a alguém, sendo a insistência junto de alguém, com perguntas, propostas, pretensões e etc. Em relação ao termo “moral”, este advém de estudos filosóficos, onde nada mais é do que atuar de acordo com as normas morais ou de condutas impostas para o bom convívio em sociedade. O assédio moral no trabalho, é um fenômeno que pode ser identificado desde os primeiros registros de trabalho humano realizado, onde o assédio moral era utilizado como método para “motivar” os servos e escravos a produzirem mais e manterem a sua servidão e obediência. Assim, além do objetivo de se realizar um trabalho que é receber uma remuneração, o trabalho era garantidor da vida de muitas pessoas, onde estas se viam sujeitas a situações degradantes em troca de alimentação e da própria vida, pois não possuíam liberdades sobre as mesmas.

O assédio moral pode ser identificado através de condutas degradantes, vexatórias, de violência psicológica, onde algum indivíduo em posição hierárquica superior utiliza de palavras e atos com caráter humilhante destinado aos seus subordinados. Essas ações desencadeiam um verdadeiro desgaste emocional e psíquico nas vítimas dessa situação.

Nesse contexto, discute-se o cenário “Assédio Moral e a Dinâmica de Subordinação nas Relações de Trabalho: Um Estudo Sobre Trabalhadores do Setor Comercial de Imperatriz – MA”. A análise será realizada com um grupo de colaboradores de uma concessionária de veículos, localizada na cidade de Imperatriz – MA, onde será observado sobre quais situações semelhantes as descritas como assédio moral estão sujeitos, qual o conhecimento sobre a legislação trabalhista estes possuem, bem como quais formas de combate a esse tipo de postura podem ser utilizadas dentro desse ambiente de trabalho.

Levando em consideração a relevância de entender o que gera esses comportamentos abusivos e os desdobramentos destes, essa pesquisa objetiva fornecer o conhecimento necessário sobre como lidar com situações de abusos no ambiente de trabalho e conscientizar sobre a importância da valorização e respeito a classe trabalhadora dentro do ambiente empresarial, onde a partir da análise

das próprias atitudes individuais haverá uma maior colaboração para manutenção de um ambiente de trabalho harmônico e saudável para todos.

Assim, ressaltando sempre sobre quais as dificuldades encontradas por esses colaboradores no que diz respeito ao diálogo com seus líderes hierárquicos, cumprimento de metas internas, associado a pressão que já estão inteiramente sujeitos devido a atividade laboral de atendimento ao público, pois está já possui suas próprias peculiaridades. Para que dessa forma, se crie um canal de diálogo e abertura para possíveis soluções de conflitos de forma eficaz, onde o colaborador se sinta respeitado e valorizado em seu ambiente de trabalho, mas que acima de tudo esse tenha o conhecimento sobre seus direitos e a quem pode recorrer em caso de abusos.

Ante o exposto se verifica que o assédio moral no ambiente de trabalho é uma prática que afeta a saúde mental dos trabalhadores, especialmente em setores onde a pressão por resultados é intensa. No setor comercial, a dinâmica de subordinação hierárquica pode contribuir para a perpetuação desse fenômeno, mas pouco se sabe sobre como os trabalhadores identificam e lidam com essas situações, bem como sobre a eficácia das políticas de prevenção. Assim, surge a seguinte questão central como a subordinação hierárquica no setor comercial contribui para a ocorrência do assédio moral, e de que forma os trabalhadores lidam com esse problema.

Nesse mesmo escopo, o presente estudo tem como objetivo geral investigar a relação entre a subordinação hierárquica e a ocorrência de assédio moral no setor comercial, analisando como os trabalhadores lidam com essa prática e o impacto que ela tem sobre sua saúde mental e o ambiente organizacional. Partindo desse pressuposto geral busca ainda atender a objetivos como identificar as situações de assédio moral enfrentadas pelos trabalhadores no setor comercial de Imperatriz e a influência da subordinação hierárquica nesse processo, avaliar o nível de conhecimento dos trabalhadores sobre a legislação trabalhista relacionada ao assédio moral e suas implicações e propor estratégias e medidas de prevenção ao assédio moral que podem ser adotadas pelas organizações comerciais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de assédio moral no trabalho, embora amplamente discutido nos tempos modernos, possui raízes profundas que remontam a práticas de controle e subordinação nas primeiras formas de organização do trabalho, desde as civilizações antigas. Historicamente, o ambiente de trabalho era marcado pela imposição de violências físicas e psicológicas com o objetivo de submeter os trabalhadores a longas jornadas de trabalho, sem considerar suas necessidades emocionais ou psicológicas. Em muitas culturas antigas, o trabalho era imposto como uma forma de punição ou obrigação, e qualquer forma de resistência ou questionamento era rechaçada por meio de violência física ou humilhação pública.

No entanto, a natureza das relações de trabalho foi mudando ao longo do tempo, especialmente com o avanço da Revolução Industrial no século XIX, onde as condições de trabalho se tornaram mais organizadas e as relações hierárquicas passaram a ter um papel central. A partir desse período, surgiram novas formas de controle social e de trabalho, mais sutis, mas igualmente abusivas. A pressão por resultados, aliada a uma estrutura rígida de hierarquia e a busca pela eficiência, levou ao surgimento de comportamentos que desumanizam os trabalhadores, marcando o início do que hoje entendemos por assédio moral no trabalho.

O conceito de assédio moral foi sistematizado na década de 1980, particularmente pelo psicólogo alemão Heinz Leymann, que utilizou o termo *mobbing* para descrever comportamentos repetitivos e agressivos no ambiente de trabalho. Para Leymann, o assédio moral não era um incidente isolado, mas um comportamento sistemático que visava destruir a autoestima e a confiança do trabalhador, forçando-o a se submeter às ordens do agressor ou até a abandonar o ambiente de trabalho por completo.

Marie-France Hirigoyen, psicóloga francesa, também foi uma das pioneiras no estudo do assédio moral. Em sua obra *"Assédio Moral: A Violência Perversa no Cotidiano"* (2000), Hirigoyen destaca que o assédio moral é um fenômeno que não está restrito a contextos específicos de trabalho ou setores, mas pode ocorrer em qualquer ambiente onde exista uma relação hierárquica ou de poder. Para ela, o assédio moral é uma forma de violência psicológica, na qual o agressor utiliza seu poder para desestabilizar emocionalmente a vítima e diminuir sua autoestima, levando-a à exaustão física e mental. Ela enfatiza que o assédio moral se caracteriza pela repetição e pela intenção de submeter o trabalhador a um estado de vulnerabilidade, sendo uma das formas mais cruéis de violência porque é silenciosa e muitas vezes invisível.

A subordinação hierárquica desempenha um papel central na dinâmica do assédio moral, especialmente nas organizações em que as relações de poder são mais rígidas e estruturadas. O conceito de subordinação refere-se à posição de inferioridade ou dependência de um trabalhador em relação a um superior hierárquico, um aspecto central nas organizações tradicionais. A subordinação hierárquica pode ser vista de duas formas: a subordinação formal, que é aquela estabelecida pela estrutura organizacional e suas normas, e a subordinação psicológica, onde o trabalhador internaliza as pressões e expectativas impostas pelos superiores, muitas vezes sem perceber que está sendo subjugado.

No contexto do assédio moral, a subordinação hierárquica se torna um fator facilitador do abuso psicológico. A relação de poder entre superiores e subordinados cria um ambiente no qual o trabalhador, muitas vezes, se sente impotente para contestar as ações de seus superiores, por temer represálias, demissões ou perda de status. Essa dinâmica de poder é exacerbada pela cultura organizacional em muitos casos, onde a ênfase no cumprimento de metas e na obtenção de resultados pode justificar comportamentos abusivos como uma forma de "motivação" ou "pressão saudável".

A teoria do controle organizacional, elaborada por diversos sociólogos e filósofos como Michel Foucault, pode ser aplicada para entender como as organizações modernas utilizam a subordinação para controlar o comportamento dos trabalhadores. Foucault argumenta que, nas sociedades modernas, o poder não é exercido de forma explícita ou autoritária, mas sim através de sistemas de vigilância, monitoramento e disciplina, como ocorre em muitas relações de trabalho. Segundo o autor, a disciplina produz “corpos dóceis”, ou seja, indivíduos que internalizam as normas e passam a se autocontrolar, tornando-se mais úteis e submissos aos objetivos institucionais (FOUCAULT, 2002). Em empresas onde o controle é exacerbado e o trabalhador está constantemente sendo vigiado, a subordinação se torna um mecanismo pelo qual o assédio moral pode ser impunemente perpetuado, sem que a vítima perceba que está sendo abusada.

Os efeitos do assédio moral na saúde mental dos trabalhadores são graves e duradouros. O assédio moral é considerado uma das formas mais prejudiciais de violência psicológica no trabalho, afetando a autoestima, a autoconfiança e a saúde emocional das vítimas. De acordo com dados da Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, os trabalhadores que sofrem assédio moral podem vir a desenvolver estresse pós-traumático, perda de autoestima, ansiedade, depressão, apatia, irritabilidade, perturbações da memória, perturbações do sono e problemas digestivos, podendo até conduzir ao suicídio. Estes efeitos podem ser tão intensos que prejudicam não apenas o desempenho profissional, mas também a vida pessoal do trabalhador.

A psicóloga Cristina Maslach descreve o burnout como um processo de desgaste emocional causado por um ambiente de trabalho excessivamente estressante e desumanizante, como é o caso de muitos trabalhadores que enfrentam assédio moral. O burnout é caracterizado por uma sensação de esgotamento emocional, distanciamento e cinismo em relação ao trabalho e uma queda significativa na realização pessoal e profissional. Este fenômeno é particularmente prevalente entre aqueles que são constantemente pressionados por metas irrealistas e submetidos a humilhações constantes.

O impacto do assédio moral na saúde física também não deve ser subestimado. Estudos apontam que o estresse crônico causado por esse tipo de abuso pode resultar em problemas de saúde como hipertensão, doenças cardíacas, distúrbios gastrointestinais e até doenças autoimunes. A síndrome do pânico e insônia são frequentemente observadas em vítimas de assédio moral, que têm sua capacidade de lidar com o estresse severamente comprometida.

No Brasil, o assédio moral no trabalho ganhou relevância jurídica com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que assegura a dignidade da pessoa humana como um dos direitos fundamentais. Essa garantia implica que o trabalhador tem o direito de ser tratado com respeito e não ser submetido a comportamentos abusivos ou desumanizantes em seu ambiente de trabalho. Além disso, a legislação brasileira estabelece que o dano moral, incluindo o sofrimento psicológico causado

pelo assédio moral, pode ser reparado por meio de indenização financeira, conforme o entendimento consolidado na jurisprudência.

A Lei 9.029/1995, que trata de discriminação no trabalho, e a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), protegem o trabalhador contra condições degradantes e abusivas, que podem ser consideradas assédio moral em alguns casos. A Lei 11.340/2006, conhecida como Lei Maria da Penha, também estabelece proteção contra a violência no ambiente doméstico e de trabalho, embora seja voltada para a violência doméstica, seus princípios foram posteriormente incorporados ao direito do trabalho, trazendo mais visibilidade ao tema do assédio moral.

A jurisprudência, por sua vez, tem se ampliado para incluir o assédio moral como uma prática ilícita passível de reparação, com o Tribunal Superior do Trabalho (TST) reconhecendo a gravidade do problema e decidindo em favor das vítimas. As empresas são incentivadas a implementar políticas de prevenção ao assédio moral, que incluem a educação e conscientização dos empregados e a criação de canais seguros de denúncia.

A prevenção do assédio moral nas organizações requer a adoção de uma cultura organizacional saudável, na qual a dignidade do trabalhador seja valorizada e respeitada. Treinamentos para gestores e colaboradores, políticas claras sobre assédio moral, e canais de denúncia acessíveis são ferramentas cruciais para a redução desse fenômeno. A criação de um ambiente onde os trabalhadores se sintam seguros para denunciar abusos sem medo de represálias é essencial para enfrentar o assédio moral de maneira eficaz.

Além disso, a legislação trabalhista deve ser constantemente atualizada para garantir que as vítimas de assédio moral tenham acesso fácil à justiça e possam obter reparação pelos danos sofridos. Empresas também devem ser incentivadas a adotar ações corretivas rápidas e eficazes quando o assédio moral for identificado.

### 3 METODOLOGIA

O estudo contará com uma metodologia qualitativa, exploratória e descritiva, que tem por objetivo investigar a dinâmica de subordinação hierárquica e sua relação com a ocorrência de assédio moral no setor comercial de Imperatriz. A pesquisa foi realizada com trabalhadores do setor comercial de Imperatriz-MA, buscando entender as experiências vividas pelos colaboradores e as implicações da dinâmica de subordinação nos incidentes de assédio moral.

A pesquisa adotada é qualitativa, pois tem como objetivo compreender profundamente as percepções, sentimentos e experiências dos trabalhadores em relação ao fenômeno do assédio moral nas relações de trabalho, especialmente no setor comercial. Diferente de uma abordagem quantitativa, que se limita a medir e contar variáveis, a pesquisa qualitativa busca captar as especificidades dos fenômenos sociais, explorando as narrativas de cada indivíduo e as dinâmicas interpessoais no



ambiente laborativo. Esse tipo de pesquisa é essencial para entender a realidade subjetiva dos trabalhadores, revelando aspectos emocionais, psicológicos e sociais que não muitas das vezes não podem ser expressos em números e estatísticas.

Além disso, a pesquisa é exploratória, pois se propõe a analisar um fenômeno que, embora reconhecido, ainda necessita de estudos específicos no contexto específico de Imperatriz-MA, sendo essa a motivação que justifica a escolha de tal abordagem. A pesquisa exploratória tem como objetivo identificar as características e variáveis relacionadas ao assédio moral, proporcionando uma base teórica para futuras investigações e análises contribuindo para a compreensão desse fenômeno no contexto regional.

Ademais, a pesquisa é descritiva, pois tem como enfoque caracterizar o impacto do assédio moral sobre os trabalhadores e sobre o ambiente de trabalho, detalhando como esse fenômeno afeta a saúde mental, o bem-estar psicológico e o desempenho profissional dos indivíduos. A pesquisa também descreve os fatores que contribuem para a ocorrência do assédio moral, incluindo a estrutura hierárquica das empresas, as práticas de liderança e a cultura organizacional. Dessa forma, o que se busca não é apenas mapear as formas de assédio, é também entender a os comportamentos dentro das organizações que perpetuam esse tipo de conduta, bem como os efeitos nocivos que ele provoca nas vítimas e no ambiente laboral. Ao adotar uma abordagem descritiva, esta pesquisa visa fornecer um retrato detalhado das experiências dos trabalhadores e das condições que favorecem o assédio moral, o que é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de prevenção e intervenção.

### 3.1 ABORDAGEM E MÉTODO

O método utilizado foi indutivo, no qual os dados foram coletados por meio de entrevistas e questionários, estes que por sua vez permitiram chegar a conclusões acerca do tema em questão. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários qualitativos, possibilitando aos entrevistados uma forma mais abrangente de compartilhar suas experiências e conhecimentos a respeito do tema.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

As entrevistas e pesquisa foram realizadas com 15 trabalhadores do setor comercial da cidade de Imperatriz-MA. A amostra foi selecionada de forma probabilística, com a escolha de participantes sendo delimitada somente pelo critério regional e setor no qual elas atuavam, o comercial. As entrevistas tiveram como público participante 6 homens e 9 mulheres, com idades entre 22 e 45 anos. Esses que em seus trabalhos ocupam diferentes posições dentro da hierarquia da empresa.



### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita mediante entrevistas semiestruturadas e questionário qualitativos. As entrevistas realizadas, forneceram uma análise aprofundada das experiências de cada indivíduo com relação ao assédio moral e à subordinação hierárquica possibilitando a cada entrevistado a oportunidade de se expressar de forma livre sobre o tema, expressando seus conhecimento e experiências, enquanto os questionários tiveram o foco em quantificar os aspectos das respostas e proporcionaram uma resposta geral das percepções dos trabalhadores.

Exemplo de Perguntas para Entrevistas:

1. Você já vivenciou ou presenciou alguma situação de assédio moral no ambiente de trabalho?  
Se sim, poderia descrever a situação?
2. Como você acha que a relação de subordinação hierárquica contribui para o assédio moral em seu ambiente de trabalho?
3. Você já percebeu alguma atitude de assédio moral, como humilhação ou exclusão, por parte de seus superiores? Como isso afetou sua saúde emocional ou seu desempenho?
4. Você tem conhecimento sobre a legislação trabalhista relacionada ao assédio moral? De que forma isso impacta sua percepção sobre o tema?
5. Quais as principais dificuldades que você encontra ao tentar lidar com uma situação de assédio moral no trabalho?

Com as perguntas realizadas, foi possível se obter uma gama de respostas que após submetidas a uma análise criteriosa responderam de forma satisfatória os objetivos do estudo. Sendo possível por meio delas para explorar a percepção de cada trabalhador sobre o assédio moral e a subordinação hierárquica, além de entender como esse fenômeno impacta em sua vida.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas fases:

1. Entrevistas individuais: As entrevistas foram realizadas de forma confidencial, com agendamento prévio e duração máxima de 10 minutos, onde os participantes foram informados da finalidade e da confidencialidade.
2. Questionários qualitativos: Após as entrevistas, foram entregue a cada participante um questionário com diversas perguntas, para que fosse possível aferir sua percepção sobre o tema de assédio moral e a relação quanto a dinâmica de subordinação

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados foi feita a análise de conteúdo, para interpretar de forma sistemática os resultados obtidos. O processo envolveu três etapas:

1. Leitura inicial: Primeira leitura das entrevistas e questionários para identificação de temas recorrentes.
2. Codificação: Classificação dos dados em categorias, como tipos de assédio moral, impacto psicológico, percepções sobre subordinação hierárquica e sugestões para prevenção.
3. Análise e interpretação: Avaliação dos resultados com a literatura existente sobre o tema e análise dos temas recorrentes e divergências nas respostas.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A amostra da pesquisa foi composta por 15 entrevistados (6 homens e 9 mulheres), com idades variando de 22 a 45 anos. A experiência média laborativa no setor comercial foi de 4,5 anos, com a maioria (80%) tendo pouco mais de 2 anos de trabalho nas respectivas empresas. Os cargos eram variados, proporcionando uma visão diferente dentro da hierarquia do setor comercial de Imperatriz.

Principais Situações de Assédio Moral Identificadas:

Durante as entrevistas, as respostas mais recorrentes foram:

- 50% dos entrevistados (7 pessoas) relataram críticas constantes e humilhações públicas durante reuniões de equipe, especialmente por parte de superiores hierárquicos.
- 40% dos entrevistados (6 pessoas) mencionaram o isolamento social, sendo excluídos de reuniões importantes ou de interações com outras equipes, o que gerava um sentimento de desvalorização.
- 30% dos entrevistados (4 pessoas) citaram o excesso de tarefas e metas inatingíveis como uma forma de assédio moral, com gestores cobrando resultados irrealistas e gerando estresse nos trabalhadores.

### 4.2 INFLUÊNCIA DA SUBORDINAÇÃO HIERÁRQUICA NAS PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL

A maioria dos entrevistados indicou que a subordinação hierárquica é fator fundamental para configuração do assédio moral, já que a pressão por resultados e o medo de represálias dificultam a denúncia de práticas abusivas. Os principais resultados sobre esse ponto incluem:

- 70% dos entrevistados (10 pessoas) entendem que a estrutura hierárquica rígida contribui para a perpetuação do assédio moral.

- 60% dos entrevistados (9 pessoas) relataram que a pressão por metas e o ambiente de competição constante aumentam as chances dos superiores adotarem práticas de assédio.

#### 4.3 CONHECIMENTO SOBRE A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA RELACIONADA AO ASSÉDIO MORAL

O conhecimento dos entrevistados sobre a legislação trabalhista foi limitado:

- 60% dos entrevistados (9 pessoas) não possuíam conhecimento sobre os direitos relacionados a assédio moral, o que pode ter dificultado tanto a identificação do problema quanto a procura por soluções.
- 20% dos entrevistados (3 pessoas) possuíam um conhecimento básico, mas não tinham conhecimento de como recorrer e formalizar uma denúncia.
- Apenas 20% dos entrevistados (3 pessoas) demonstraram conhecimento sobre as leis e processos de denúncia relacionados ao assédio moral.

#### 4.4 EFEITOS PSICOLÓGICOS DO ASSÉDIO MORAL

Os efeitos psicológicos mais frequentemente relatados foram:

- 40% dos entrevistados (6 pessoas) informaram sentir estresse constante devido ao ambiente de pressão e as críticas.
- 30% dos entrevistados (5 pessoas) relataram ansiedade e medo de interações com superiores, resultando em uma sensação de impotência e até desconfiança.
- 20% dos entrevistados (3 pessoas) relataram dúvidas sobre sua capacidade profissional, afetando sua autoestima e confiança.

#### 4.5 MEDIDAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

Visando melhorar o ambiente de trabalho os entrevistados fizeram sugestões das seguintes medidas:

- 50% dos entrevistados (7 pessoas) sugeriram a implementação de políticas de prevenção e canais de denúncia confidenciais e de fácil acesso.
- 40% dos entrevistados (6 pessoas) recomendaram treinamentos sobre saúde mental e conscientização sobre assédio moral e suas implicações para todos os colaboradores.
- 30% dos entrevistados (4 pessoas) propuseram a revisão das metas propostas em seus trabalhos para torná-las mais realistas e alcançar um equilíbrio entre produtividade e bem-estar.

## 5 DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados na pesquisa, revelam que a dinâmica de subordinação hierárquica no setor comercial de Imperatriz-MA é um dos principais fatores que desencadeiam a incidência do assédio moral. A estrutura rígida das relações de poder, associada à constante busca por metas, cria um local no qual o abuso psicológico se torna sistemático e constante, destaca-se que a busca por metas, aliada a comportamentos autoritários e de pessoas em cargos superiores, propicia situações de exclusão, sobrecarga entre outros. A incidência de tais comportamentos perpetuam a

A maioria dos entrevistados informou que a subordinação formal e psicológica contribui também para a perpetuação do assédio moral, uma vez que as vítimas, temendo represálias e visando manter-se nos respectivos trabalhos, evitam denunciar os abusos.

O relato de situações onde existem críticas frequentes, isolamento social, e em alguns casos até humilhações públicas, como formas de assédio moral, foi comum entre os entrevistados, o que reforça a ideia de que o assédio moral não se concretiza como um incidente isolado, mas sim como uma prática sistêmica e recorrente, que visa diminuir a autoestima do trabalhador e impedi-lo de questionar a autoridade do superior respectivo. Essa situação é exacerbada pela falta de conhecimento sobre os direitos trabalhistas e as formas de denúncia, pois assim como expresso nos dados da coleta, os trabalhadores não possuem a devida ciência dos seus direitos, corroborando para a perpetuação do assédio no ambiente organizacional.

Além disso, os efeitos do assédio nos indivíduos se revelam profundos, sendo expresso durante as entrevistas que o dia a dia no ambiente de trabalho tem reflexo também no indivíduo fora do trabalho. Alguns entrevistados informaram durante as entrevistas que sofrem de estresse crônico, ansiedade e distúrbios do sono, levando em consideração de que os entrevistados são em sua maioria jovens, têm-se um dado preocupante. Esses efeitos não apenas afetam a saúde mental dos trabalhadores, mas também comprometem a sua capacidade de desempenhar suas funções de maneira eficiente, gerando assim um ciclo sem fim que prejudica os trabalhadores e o ambiente de trabalho.

Além disso, a revisão das metas e a adoção de uma abordagem mais equilibrada entre produtividade e bem-estar foram sugeridas como medidas essenciais para a redução do assédio moral. A pressão para atingir resultados deve ser acompanhada por uma consideração genuína das condições de trabalho dos colaboradores. Isso inclui a revisão das expectativas de desempenho, que muitas vezes são irreais e prejudiciais ao psicológico dos trabalhadores. A pressão por metas inalcançáveis não deve ser uma justificativa para a exploração e humilhação dos empregados e com isso a mudança cultural nas organizações deve incluir o reconhecimento de que os trabalhadores não são meros números ou peças de uma engrenagem, mas seres humanos com direitos e dignidade que devem ser respeitados.

Por fim, a discussão aponta que o combate ao assédio moral exige uma mudança profunda nas estruturas e culturas organizacionais, o que deve ser acompanhado por ações legislativas, educacionais

e empresariais coordenadas. O sucesso na erradicação do assédio moral dependerá não apenas da conscientização dos trabalhadores, mas também do comprometimento das empresas em garantir que suas práticas de gestão e liderança respeitem os direitos dos colaboradores e promovam um ambiente de trabalho digno e saudável para todos.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo revelou que a dinâmica de subordinação hierárquica no setor comercial de Imperatriz-MA contribui de maneira significativa para a incidência do assédio moral. A pressão por produtividade, as metas irreais e a rigidez das relações hierárquicas geram um ambiente propício para a perpetuação dessa prática abusiva, impactando diretamente a saúde mental dos trabalhadores. A pesquisa também indicou que muitos trabalhadores desconhecem seus direitos e as formas de denunciar o assédio, o que dificulta a busca por soluções e prolonga o sofrimento das vítimas, bem como acarreta em um ambiente de trabalho perpetuamente corrompido por comportamentos de assédio.

Com base nos resultados encontrados, é possível concluir que a conscientização sobre o assédio moral e a implementação de políticas claras de prevenção e combate são fundamentais para a criação de um ambiente de trabalho saudável. A criação de canais de denúncia seguros, treinamentos sobre a legislação trabalhista e programas de saúde mental são estratégias eficazes para enfrentar o problema de forma estruturada.

Além disso, a pesquisa indicou a importância de uma abordagem mais humanizada nas relações de trabalho, onde os direitos dos trabalhadores sejam respeitados e a dignidade humana seja preservada. Ao garantir que os trabalhadores tenham conhecimento de seus direitos e que possam recorrer a mecanismos de denúncia em caso de abuso, as organizações podem contribuir para a construção de um ambiente mais harmonioso e produtivo.

Em suma, a implementação de medidas preventivas e educativas, a criação de canais eficazes de comunicação e a promoção do respeito mútuo entre trabalhadores e superiores são passos cruciais para combater o assédio moral e melhorar a qualidade do ambiente de trabalho no setor comercial de Imperatriz-MA. A partir deste estudo, é possível perceber que, com ações bem direcionadas, é possível reduzir os casos de assédio e promover um ambiente mais saudável, respeitoso e produtivo para todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS

- LEYMANN, Heinz. *Socialization and Learning at Work: A New Approach to the Learning Process in the Workplace and Society*. Aldershot: Avebury, 1989.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Tradução de Raquel Ramalhete. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 8 ago. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2006/111340.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2006/111340.htm). Acesso em: 4 abr. 2025.
- BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Dispõe sobre a proibição de exigência de exames de gravidez e de HIV como condição para admissão ou permanência no emprego e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 14 abr. 1995. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19029.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19029.htm). Acesso em: 01 abr. 2025.
- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 9 mai. 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 1 mar. 2025.
- ALVES, THASSILA TAMIRES BATISTA. "ASSÉDIO MORAL COM AS DOCENTES: as interfaces do assédio organizacional e sexista nas relações de trabalho das professoras da FANAT/UERN" 30/08/2021 169 f. Mestrado em Serviço Social e Direitos Sociais Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, Mossoró Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UERN.
- AMARAL, SILVIA REGINA DO PRADO. *Assédio moral sofrido por trabalhadores em home-office, teletrabalho e trabalho presencial durante a pandemia de COVID-19: Um estudo sobre o autoritarismo nas relações de trabalho.* 03/03/2022 125 f. Mestrado em PSICOLOGIA FORENSE Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ, Curitiba Biblioteca Depositária: SLS.
- BRAGANCA, PAOLA BENTO. *Vozes silenciadas e batalhas travadas: Um estudo etnográfico sobre as vivências do assédio moral no trabalho em Itaboraí*, Rio de Janeiro' 15/06/2023 95 f. Mestrado em JUSTIÇA E SEGURANÇA Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, Niterói Biblioteca Depositária: Biblioteca do NEPEAC-UF.
- CARVALHO, JORGE GLAUCIO DE SOUZA. *Assédio moral nas relações de trabalho, ações e as consequências na saúde do professor no estado do Rio de Janeiro*' 21/02/2022 74 f. Mestrado em SAÚDE PÚBLICA Instituição de Ensino: FUNDACAO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ), Rio de Janeiro Biblioteca Depositária: Saúde Pública.

FERREIRA, NELTON JOSE ARAUJO. O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Um estudo comparativo de dois casos na Justiça Trabalhista' 12/10/2021 84 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES, Belo Horizonte Biblioteca Depositária: CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES.

FONSECA, RICARDO TADEU MARQUES. SAÚDE MENTAL PARA E PELO TRABALHO. REVISTA LTR, SÃO PAULO, V.67, N 6, P. 675 - 679, JUNHO, 2003.

GUEDES, MÁRCIA NOVAES. MOBBING. VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA NO TRABALHO. REVISTA LTR, SÃO PAULO, A. 67, T. I, N. 2, P. 162-165, FEV. 2003.

HIRIGOYEN, MARIE-FRANCE. ASSÉDIO MORAL: A VIOLÊNCIA PERVERSA NO COTIDIANO. 19. ED. RIO DE JANEIRO: BERTRAND BRASIL, 2000.

JUNIOR, IRAN CHAVES GARCIA. A DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA E O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO' 20/11/2014 139 f. Mestrado em CIÊNCIA JURÍDICA Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ, Itajaí Biblioteca Depositária: Biblioteca da UNIVALI.

LIMA, ELI MACIEL DE. O assédio moral nas relações de trabalho: um estudo sob a ótica da proteção dos Direitos Fundamentais' 27/08/2015 144 f. Mestrado em DIREITO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA, Piracicaba Biblioteca Depositária: UNIMEP.

LIMA, KATIA DE. Poder Judiciário, Relações Socioprofissionais e Assédio Moral: Gênese, Produção e Manutenção da Violência Psicológica no Trabalho' 13/12/2023 144 f. Mestrado em PSICOLOGIA SOCIAL, DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES (PSTO) Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Brasília Biblioteca Depositária: BCE.

PINTO, GUILHERME HENRIQUE MARQUES. DIREITO FUNDAMENTAL AO TRABALHO DIGNO E ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO' 01/12/2016 79 f. Mestrado em DIREITO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA, Chapecó Biblioteca Depositária: Biblioteca da Unoesc de Chapecó.

RODRIGUES, FRANK AGUIAR. ASSÉDIO MORAL COLETIVO: PERSPECTIVAS DE PREVENÇÃO DE DANOS À DIGNIDADE HUMANA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO' 27/04/2018 141 f. Mestrado em DIREITO Instituição de Ensino: CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPEDES DE MARÍLIA, Marília Biblioteca Depositária: Biblioteca Dr. Christiano Altenfelder Silva - UNIVEM.