



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
CURSO DE DIREITO – UNIDADE SANTA RITA
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIAS**

ALTEMAR DE FIGUEIRÊDO BUSTORFF QUINTÃO

**O DIREITO COMO INSTRUMENTO DE PROTEÇÃO AO
TRABALHADOR/SERVIDOR ADOECIDO POR FATORES
PSICOSSOCIAIS NO AMBIENTE INSTITUCIONAL**

SANTA RITA - PB

2026

ALTEMAR DE FIGUEIRÊDO BUSTORFF QUINTÃO

**O DIREITO COMO INSTRUMENTO DE PROTEÇÃO AO
TRABALHADOR/SERVIDOR ADOECIDO POR FATORES
PSICOSSOCIAIS NO AMBIENTE INSTITUCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Direito da
Unidade Santa Rita, do Centro de Ciências
Jurídicas da Universidade Federal da
Paraíba, como exigência parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Jurídicas.

Orientador: Prof. Dr. Guthemberg Cardoso
Agra de Castro

SANTA RITA - PB

2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

- Q7d Quintão, Altemar de Figueirêdo Bustorff.
 O Direito como instrumento de proteção ao
 trabalhador/servidor adoecido por fatores psicossociais
 no ambiente institucional / Altemar de Figueirêdo
 Bustorff Quintão. - Santa Rita, 2026.
 55 f.
- Orientação: Guthemberg Cardoso Agra de Castro.
TCC (Graduação) - UFPB/CCJ/DCJ-SANTA RITA.
1. Saúde mental ocupacional. 2. Assédio moral
organizacional. 3. Direito do Trabalho. 4. Burnout. 5.
Dignidade da Pessoa Humana. I. Castro, Guthemberg
Cardoso Agra de. II. Título.

UFPB/DCJ/CCJ-SANTARITA

CDU 34



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
DIREÇÃO DO CENTRO
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
DISCIPLINA: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

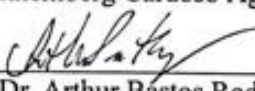


ATA DE DEFESA PÚBLICA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

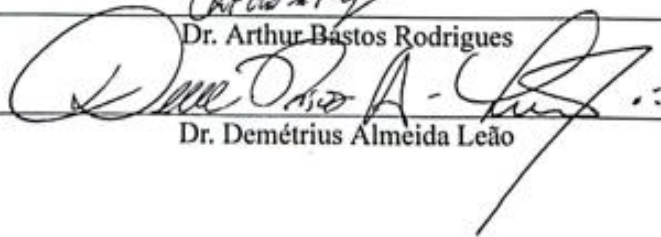
Ao vigésimo sexto dia do mês de Março do ano de dois mil e vinte e seis, realizou-se a sessão de Defesa Pública do Trabalho de Conclusão do Curso de Direito intitulado “O direito como instrumento de proteção ao trabalhador/servidor adoecido por fatores psicossociais no ambiente institucional”, do(a) discente(a) **ALTEMAR DE FIGUEIRÊDO BUSTORFF QUINTÃO**, sob orientação do(a) professor(a) Dr. Guthemberg Cardoso Agra de Castro. Após apresentação oral pelo(a) discente e a arguição dos membros avaliadores, a Banca Examinadora se reuniu reservadamente e decidiu emitir parecer favorável à APROVAÇÃO, de acordo com o art. 33, da Resolução CCGD/02/2013, com base na média final de 9,5 (Nove vírgula cinco). Após aprovada por todos os presentes, esta ata segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.



Dr. Guthemberg Cardoso Agra de Castro



Dr. Arthur Bastos Rodrigues



Dr. Demétrius Almeida Leão

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, o legislador maior, Jeová, pela vida, pela sabedoria concedida e por ser o alicerce em todos os momentos desta jornada. Ao meu orientador, Prof. Dr. Guthemberg Cardoso Agra de Castro, expresso minha profunda gratidão pela paciência, pelas valiosas orientações e pelo exemplo de rigor acadêmico que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Estendo meus agradecimentos a todos os professores que, ao longo dos cinco anos do curso de Direito, compartilharam seus conhecimentos e contribuíram para a minha formação humana e profissional. À minha família e aos meus amigos, agradeço pelo apoio incondicional e pela compreensão diante das ausências necessárias ao estudo. Aos colegas de turma, pelo companheirismo e pelas trocas de experiências que tornaram a caminhada mais leve. Por fim, manifesto meu reconhecimento e gratidão a todos os funcionários da universidade, que zelam pela limpeza, organização e pleno funcionamento da instituição, garantindo o ambiente necessário para o nosso desenvolvimento acadêmico.

RESUMO

O presente trabalho analisa a tutela da saúde mental no ambiente laboral sob a perspectiva da proteção legal e institucional, estabelecendo um estudo comparativo entre os trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e os servidores públicos estatutários. Investiga os fatores psicopatogênicos que contribuem para o adoecimento ocupacional — com ênfase no assédio moral organizacional, na gestão por estresse e no impacto das metas abusivas — relacionando-os ao surgimento da Síndrome de Burnout e outros transtornos psíquicos. Metodologicamente, adota uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica da psicodinâmica do trabalho, saúde ocupacional e Direito Constitucional, além de análise documental de legislações, normas regulamentadoras e jurisprudência dos tribunais trabalhistas e administrativos. Os resultados evidenciam que a eficácia da proteção à higidez mental depende da integração entre o ordenamento jurídico, a responsabilidade civil objetiva, a Agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*) e políticas institucionais de *compliance* ético. Conclui que a saúde mental deve ser compreendida como um direito fundamental de quarta dimensão, exigindo que a gestão produtiva respeite os limites inegociáveis da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho.

Palavras-chave: Saúde Mental Ocupacional. Assédio Moral Organizacional. Direito do Trabalho. Burnout. Dignidade da Pessoa Humana.

ABSTRACT

This paper analyzes the protection of mental health in the workplace through the lens of legal and institutional safeguards, establishing a comparative study between workers governed by the Consolidation of Labor Laws (CLT) and statutory public servants. It investigates psychopathogenic factors contributing to occupational illness — emphasizing organizational moral harassment, stress-based management, and the impact of abusive targets — linking them to the emergence of Burnout Syndrome and other psychic disorders. Methodologically, it adopts a qualitative and exploratory approach, grounded in a bibliographic review of the psychodynamics of work, occupational health, and Constitutional Law, as well as a documentary analysis of legislation, regulatory standards, and jurisprudence from labor and administrative courts. The results evidence that the effectiveness of protecting mental health depends on the integration of the legal system, strict civil liability, the Environmental, Social and Governance “ESG” Agenda, and institutional ethical compliance policies. It concludes that mental health must be understood as a fourth-dimension fundamental right, requiring productive management to respect the non-negotiable limits of human dignity and the social value of labor.

Keywords: Occupational Mental Health. Organizational Moral Harassment. Labor Law. Burnout. Human Dignity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 SAÚDE MENTAL E A TUTELA JURÍDICA DO TRABALHADOR NA CONTEMPORANEIDADE	14
2.1 Dimensões do Conceito de Saúde e sua Aplicabilidade no Meio Ambiente do Trabalho	14
2.2 O Princípio da Dignidade da Pessoa Humana e os Desafios da Proteção Legal Efetiva	16
2.3 Organização do Trabalho, Psicodinâmica e a Prevenção do Adoecimento Psíquico	20
3 PATOLOGIAS DA GESTÃO: ASSÉDIO MORAL, METAS ABUSIVAS E O DANO ORGANIZACIONAL	22
3.1 O Assédio Moral como Vetor de Degradação da Higiene Mental Laboral	22
3.2 A Tirania das Metas e o Estresse Ocupacional na Era da Produtividade	25
3.3 Falhas de Gestão, Injustiça Organizacional e o Sofrimento Ético	28
4 DIREITOS, ESTABILIDADE E RESPONSABILIDADE CIVIL: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O REGIME CELETISTA E ESTATUTÁRIO	32
4.1 A Tutela dos Direitos Trabalhistas no Âmbito da CLT e o Nexo Causal Previdenciário	32
4.2 Estabilidade Funcional no Serviço Público: Da Prerrogativa de Independência aos Desafios da Vulnerabilidade Institucional	34
4.3 Mecanismos de Proteção, Suporte Institucional e Desafios do Ônus da Prova	36
5 SAÚDE MENTAL, PRODUTIVIDADE E GOVERNANÇA: ESTRATÉGIAS PREVENTIVAS E AGENDA ESG	40
5.1 A Correlação entre Bem-Estar Psicológico, Eficiência e a Função Social da Empresa	40

5.2 Estratégias Institucionais de Prevenção: <i>Compliance</i> Ético e Gestão de Conflitos	42
5.3 Sinergia entre Estratégias Individuais e Políticas de Gestão Humanizada	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

A saúde mental no ambiente de trabalho consolidou-se, nas primeiras décadas do século XXI, como um tema central e inadiável na gestão de pessoas e na proteção dos direitos fundamentais dos trabalhadores. No cenário contemporâneo, marcado pela aceleração dos processos produtivos, pela intensificação da competitividade e pela digitalização das relações laborais, a incidência de assédio moral, a pressão excessiva por metas e práticas de gestão inadequadas emergem como relevantes fatores psicossociais de risco.

Esse contexto produz um sofrimento emocional intenso, frequentemente invisibilizado pelas estruturas organizacionais, mas que se manifesta de forma concreta em quadros recorrentes de adoecimento psíquico, como a depressão e a Síndrome de Burnout, conforme a psicodinâmica do trabalho desenvolvida por Dejours (2015). Nessa mesma perspectiva, Trigo, Teng e Hallak (2007) e Santos et al. (2020) destacam que o esgotamento profissional deve ser compreendido como um fenômeno multifatorial, profundamente relacionado à organização do trabalho e às dinâmicas institucionais.

Historicamente, a proteção jurídica ao trabalhador concentrou-se na preservação da integridade física, com ênfase na prevenção de acidentes e na exposição a agentes nocivos. Entretanto, a transição para uma economia de serviços e o avanço da chamada Quarta Revolução Industrial deslocaram o eixo da proteção da fadiga física para o esgotamento cognitivo e emocional.

O trabalho, que constitucionalmente deveria constituir instrumento de dignificação e inclusão social, passa, em determinados contextos, a representar fator de comprometimento da integridade psíquica e da personalidade do trabalhador. Conforme apontam Babiak e Hare (2006), bem como Sheehy, Boddy e Murphy (2021), determinadas estruturas organizacionais podem favorecer práticas abusivas e comportamentos disfuncionais, ampliando a incidência de violência psicológica no ambiente laboral.

É nesse hiato entre a necessidade econômica de produção e o imperativo ético de preservação da saúde mental que se insere o presente estudo, demandando uma evolução do Direito do Trabalho e do Direito Administrativo para abarcar, de forma mais efetiva, a dimensão psíquica do trabalhador.

Sob esse prisma, este trabalho propõe-se a analisar as condições laborais sob a perspectiva da proteção legal e institucional, estabelecendo um diálogo comparativo entre os trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho e os servidores públicos estatutários (BRASIL, 2025b). Essa distinção revela-se essencial, uma vez que, embora o sofrimento psíquico possa apresentar manifestações clínicas semelhantes, os mecanismos de proteção, as garantias institucionais e as vias de reparação possuem contornos dogmáticos distintos.

Nesse sentido, estudos como os de Carreira et al. (2023) e Rodrigues (2017) contribuem para a compreensão das especificidades do assédio moral na Administração Pública, especialmente no que se refere às relações hierárquicas e à violência simbólica.

O problema central que orienta esta pesquisa consiste em analisar de que forma as condições de trabalho impactam a saúde mental de trabalhadores e servidores públicos, bem como investigar de que maneira os mecanismos legais e institucionais podem atuar na prevenção e na proteção contra o adoecimento psíquico.

Busca-se, ainda, compreender se os instrumentos jurídicos atualmente disponíveis são suficientes para enfrentar a invisibilidade das agressões psicológicas, que, diferentemente das lesões físicas, não deixam marcas aparentes, mas produzem consequências profundas na trajetória pessoal e profissional do indivíduo. Nessa linha, Soares (2014) e Ramos e Galia (2019) contribuem para a compreensão de fenômenos como o *mobbing* e o *cyberbullying* no ambiente laboral contemporâneo.

Parte-se da hipótese de que condições de trabalho marcadas por assédio moral e por modelos de gestão baseados no medo contribuem significativamente para o aumento de afastamentos e incapacidades laborais, tanto temporárias quanto permanentes.

Ademais, sustenta-se que a aplicação adequada de instrumentos jurídicos e políticas institucionais modernas — como a responsabilidade civil objetiva, o *compliance* trabalhista e o direito de resistência frente a ordens manifestamente abusivas — pode mitigar tais impactos, promovendo não apenas a reparação posterior, mas também a prevenção efetiva. Nesse aspecto, a teoria da justiça organizacional, desenvolvida por Greenberg (1990), oferece importante suporte teórico ao evidenciar a relação entre percepção de justiça e bem-estar psicológico no trabalho.

A justificativa deste estudo fundamenta-se em três dimensões complementares. No plano prático, busca-se oferecer subsídios teóricos e analíticos para gestores, magistrados e operadores do Direito na identificação do nexo causal entre práticas de gestão e adoecimento psíquico. No plano social, pretende-se contribuir para a superação do estigma associado aos transtornos mentais no ambiente de trabalho.

No plano científico, o estudo visa preencher uma lacuna teórico-normativa relativa à proteção da saúde mental no âmbito da Administração Pública, especialmente sob a ótica do Direito Administrativo contemporâneo. Pesquisas recentes, como as de Vargas (2021), Bertunes (2024) e Nóbrega (2022), reforçam a atualidade e a relevância da temática em diferentes contextos profissionais.

No que se refere ao arcabouço jurídico, a análise fundamenta-se na valorização do trabalho humano como princípio estruturante da ordem constitucional, conforme previsto no Artigo 1º, IV, da Constituição Federal (BRASIL, 2025a). Ademais, considera-se o dever estatal e empresarial de redução dos riscos inerentes ao trabalho, conforme disposto no Artigo 7º, XXII, da mesma Carta.

A negligência quanto à saúde mental do trabalhador configura violação à dignidade da pessoa humana e ao mínimo existencial, na medida em que compromete o pleno exercício dos direitos fundamentais. Nesse sentido, Souza (2011) e Ohlweiler (2021) contribuem para a compreensão do assédio moral como prática que atenta diretamente contra tais fundamentos.

A fundamentação teórica que sustenta esta pesquisa organiza-se em três eixos principais: sofrimento psíquico, assédio moral e proteção jurídica. Para a análise do sofrimento no trabalho, adota-se como referência central a obra de Dejours (2015), complementada por Rodrigues, Álvaro e Rondina (2006). O fenômeno do assédio moral é examinado à luz das contribuições de Ohlweiler (2021), Alcântara (2017) e Balensiefer (2015), especialmente no contexto da Administração Pública e da docência.

Ademais, estudos como os de Lipp (2016) e Koga et al. (2015) ampliam a compreensão dos impactos do estresse ocupacional em profissionais da educação. Por fim, a dimensão da proteção jurídica e das estratégias de prevenção é sustentada pelas contribuições de Trócoli (2024), Carreira et al. (2023) e Vargas (2021), permitindo uma abordagem integrada e multidisciplinar.

No que concerne aos procedimentos metodológicos, adota-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, adequada à análise de fenômenos complexos que envolvem subjetividade e interpretação jurídica. A pesquisa desenvolve-se por meio de revisão bibliográfica e análise documental, abrangendo obras clássicas da psicodinâmica do trabalho, artigos científicos e legislações pertinentes, com destaque para a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho e do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região.

As técnicas empregadas incluem a análise hermenêutico-jurídica, voltada à interpretação teleológica das normas, e o levantamento bibliográfico multidisciplinar, integrando contribuições do Direito, da Psicologia e da Administração.

O desenvolvimento deste estudo estrutura-se em quatro capítulos subsequentes, desenhados para responder progressivamente ao problema de pesquisa formulado.

O segundo capítulo dedica-se à fundamentação teórica e principiológica da saúde mental no trabalho, estabelecendo sua conexão intrínseca com o Princípio da Dignidade da Pessoa Humana e a Proteção ao Mínimo Existencial. Nesse estágio, busca-se demonstrar que o bem-estar psíquico não é um mero benefício corporativo, mas um direito fundamental do trabalhador, cuja violação compromete o núcleo essencial de sua cidadania e integridade pessoal.

O terceiro capítulo volta-se ao exame fenomenológico das patologias laborais contemporâneas, analisando como o assédio moral interpessoal e organizacional, aliado à pressão desmedida por metas, atua como vetor de adoecimento. O foco recai sobre a Síndrome de Burnout, investigando-se como a gestão por estresse e a violência simbólica corroem a saúde do trabalhador, transformando o ambiente laboral em um espaço de sofrimento ético e esgotamento emocional severo.

No quarto capítulo, a análise assume um caráter dogmático e comparativo ao examinar os instrumentos jurídicos de proteção disponíveis nos ordenamentos pátrios. O estudo confronta o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) com o regime estatutário do serviço público, avaliando como a estabilidade funcional e as garantias celetistas operam na prática. Busca-se identificar as nuances das vias de reparação judicial e administrativa, bem como as dificuldades probatórias enfrentadas pelo trabalhador para romper a invisibilidade do dano psíquico.

Por fim, o quinto capítulo apresenta proposições estratégicas para a promoção de ambientes saudáveis, deslocando o eixo do Direito da mera punição para a

prevenção real. São discutidas práticas modernas de governança, o *compliance* ético e a educação emocional como ferramentas capazes de mitigar riscos psicossociais. Propõe-se, assim, uma abordagem que priorize o dever de zelo patronal e institucional, garantindo que a produtividade e a eficiência econômica não se sobreponham à preservação da vida e da sanidade mental daqueles que movem a força de trabalho.

2 SAÚDE MENTAL E A TUTELA JURÍDICA DO TRABALHADOR NA CONTEMPORANEIDADE

Diante do exposto no capítulo introdutório, torna-se evidente que a compreensão da saúde mental no trabalho não se limita à identificação de sintomas ou à análise individual do trabalhador, mas envolve também a avaliação do ambiente organizacional, das práticas de gestão e da proteção legal oferecida pelo Estado e pelas instituições privadas.

Nesse sentido, para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, é necessário analisar de forma sistemática os conceitos de saúde mental aplicados ao contexto laboral, identificar os fatores de risco associados a assédio moral, metas abusivas e gestão inadequada, e compreender os instrumentos jurídicos e institucionais disponíveis para prevenção e proteção.

Nesse contexto, com base na perspectiva mencionada acima, este capítulo inicia-se com a definição de saúde e sua aplicação prática no ambiente de trabalho, destacando a importância do bem-estar psicológico, da dignidade humana e do papel das políticas institucionais. Em seguida, abordaremos a proteção legal, os desafios enfrentados na prática e as estratégias de organização do trabalho que contribuem para a prevenção do adoecimento mental.

Essa abordagem nos permite estabelecer uma base teórica e prática sólida, necessária para a análise dos fatores críticos de estresse ocupacional que serão aprofundados nos capítulos subsequentes.

2.1 Dimensões do Conceito de Saúde e sua Aplicabilidade no Meio Ambiente do Trabalho

Para compreender a saúde mental no ambiente de trabalho onde são exercidas as atividades remuneradas, é necessário iniciar pelo conceito de saúde e sua aplicação prática nas dinâmicas laborais. Este capítulo busca, portanto, atender ao objetivo específico de compreender os conceitos de saúde mental no contexto laboral e discutir sua vinculação com a dignidade da pessoa humana, à luz da legislação e das políticas institucionais.

Inicialmente, cumpre destacar que a saúde mental no ambiente de trabalho é fundamental para a compreensão da dignidade do trabalhador e para a efetividade

das políticas de proteção social. A Organização Mundial da Saúde (OMS) define saúde como “um estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença” (OMS, 2013, n.p., tradução nossa). No contexto laboral, o bem-estar psicológico contribui para o desempenho eficiente das funções e para a satisfação com o trabalho realizado.

Apoiamos nossa análise em autores clássicos da psicodinâmica do trabalho, como Dejours (2015), que evidencia como a organização do trabalho pode gerar sofrimento psíquico. Segundo o autor, exigências excessivas, falta de reconhecimento e opressão no ambiente laboral podem comprometer a saúde mental dos trabalhadores, enquanto a cooperação, o suporte e o reconhecimento se mostram essenciais para promover bem-estar no trabalho. Ele explica que “até indivíduos dotados de uma sólida estrutura psíquica podem ser vítimas de uma paralisia mental induzida pela organização do trabalho.” (Dejours, 2015, p. 56).

Aprofundamos essa perspectiva ao integrarmos as contribuições de Rodrigues, Álvaro e Rondina (2006) revisitam os conceitos de Dejours, destacando os mecanismos psicológicos que os trabalhadores desenvolvem para lidar com tensões laborais, fornecendo uma base para compreender como a saúde mental é impactada pelo cotidiano profissional.

Corroboramos essa fundamentação teórica com estudos empíricos que contribuem para a aplicação prática desses conceitos. Oliveira et al. (2019) analisam como pressões constantes por resultados cada vez mais precisos e responsabilidades exageradas podem resultar em esgotamento emocional e físico.

Espremer até a última gota é a máxima que rege a racionalidade empresarial em tempos de neoliberalismo. Quando não há mais sumo a espremer, do outro lado desfalece um corpo, que não seria ao empregador mais que uma carcaça, descartada, com sua corporalidade desgastada, contudo, inegavelmente viva. Estresse, ansiedade, depressão, síndrome do pânico, síndrome de burnout, entre outras patologias, são as condições herdadas por quem teve sua subjetividade capturada. (Oliveira et al., 2019, p. 319).

Entendemos que essa metáfora do 'corpo espremido' remete à coisificação do trabalhador, processo que o Direito do Trabalho busca combater através do Princípio da Proteção. A saúde, portanto, deve ser compreendida sob a ótica da Doutrina da Proteção Integral. Nesse sentido, transpomos o conceito de 'bem-estar' da OMS para o campo jurídico, elevando-o à categoria de norma cogente.

A partir dessa premissa, verificamos que a omissão patronal ou estatal em gerir os riscos psicossociais não é apenas uma falha administrativa, mas um ilícito civil que rompe com a boa-fé objetiva contratual. Ao desconsiderar a subjetividade do empregado ou servidor, a instituição falha em seu dever de vigilância, permitindo que a racionalidade neoliberal sobreponha o lucro ou a métrica burocrática à integridade biopsicossocial do ser humano.

Essa visão é reforçada por Santos et al. (2020), que, ao investigarem as repercussões do Síndrome de Burnout em trabalhadores da saúde, destacam a necessidade de políticas institucionais e proteção legal que amparem profissionais expostos a condições de trabalho estressantes. Para os autores:

A melhor forma de prevenção das doenças psicossociais é a valorização da dimensão humana do trabalhador e a promoção de condições propícias à sua motivação. A avaliação e o controle do risco para doenças psicossociais no local de trabalho devem ser permanentes, bem como a gestão do estresse laboral, a adoção de ações capazes de promover o bem-estar mental dos colaboradores, e outras medidas. (Santos et al., 2020, p. 8.385).

Ao conectarmos essa necessidade de valorização humana ao pensamento de Dejours (2015), o sofrimento no trabalho surge quando há uma desconexão entre o trabalhador e o sentido de suas atividades. Ambientes de pressão constante, metas irreais ou falta de reconhecimento podem resultar em adoecimento psicológico.

Aprofundamos essa análise com Rodrigues, Álvaro e Rondina (2006), que trazem uma visão ainda mais integrada das causas do sofrimento no trabalho e das estratégias adotadas pelos trabalhadores no sentido de buscarem suportar, psicologicamente, as demandas do trabalho.

Concluímos, portanto, que essa abordagem teórica define a saúde mental como um fenômeno ligado não apenas ao indivíduo, mas à organização do trabalho e às políticas institucionais de proteção, reforçando a conexão com a dignidade da pessoa humana.

2.2 O Princípio da Dignidade da Pessoa Humana e os Desafios da Proteção Legal Efetiva

Ao analisarmos a proteção legal da saúde mental no trabalho, identificamos desafios significativos, sobretudo em relação à comprovação do nexo causal entre as

condições laborais e o adoecimento psíquico. Nesse contexto, entendemos que o assédio moral praticado por empregadores ou colegas de trabalho pode gerar consequências físicas e psicológicas graves, entre as quais se destaca a Síndrome de Burnout, caracterizada pelo esgotamento extremo da saúde do trabalhador.

Conforme demonstrado por Castro e Costa (2023), algumas jurisprudências, como a do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT2) tem enfrentado dificuldades na caracterização desse nexo causal, evidenciando obstáculos práticos para o reconhecimento do dano moral e a reparação devida. Sua análise do julgado do Recurso Ordinário nº 1001973–74.2017.5.02.0008 ilustra como os tribunais têm interpretado os efeitos do assédio moral sobre a saúde mental, reforçando a necessidade de considerar tanto a realidade concreta do ambiente de trabalho quanto a proteção jurídica do trabalhador. Em sua análise, as autoras explicaram que foram as reações de expressão facial/corporal da reclamante que fizeram com que a Magistrada entendesse [...]

[...] que a probabilidade do acometimento do assédio moral naquele caso era grande e passou a colher o depoimento de uma das testemunhas, onde foi afirmada que **já havia visto sua colega saindo da sala da superiora Cristina chorando**, entretanto não tinha presenciado a conversa e nem sabia ao certo o assunto tratado nelas. (Castro; Costa, 2023, p. 655. Grifo nosso).

Este cenário probatório descrito pelas autoras revela a transição para o que a doutrina chama de Direito à Prova Dinâmica. Dada a natureza imaterial do dano psíquico, o Judiciário e as instâncias administrativas devem adotar uma postura de acolhimento à 'prova indiciária'. A dificuldade de comprovação mencionada reforça a importância do Princípio da Precaução, que vem do Direito Ambiental, aqui relacionado ao meio ambiente do trabalho: diante da incerteza sobre a potencialidade lesiva de uma meta ou modelo de gestão, deve-se primar pela contenção do risco e pela máxima proteção à saúde mental.

A dignidade profissional, portanto, é violada no momento em que a estrutura legal exige do trabalhador uma 'prova diabólica' (de impossível produção) para demonstrar seu sofrimento, tornando imperativo que as instituições invertam essa lógica por meio de políticas de transparência e auditorias de clima organizacional.

Diante disso, as reações das pessoas no exercício das suas atribuições precisam ser verificadas e, se necessário, levadas a um questionamento sobre possíveis assédios, os quais violam seus direitos fundamentais.

No Brasil, os trabalhadores regidos pela CLT contam com alguns direitos, incluindo condições mínimas de segurança e saúde, mas enfrentam limitações na prevenção de doenças mentais decorrentes do estresse laboral. Para acessar benefícios, por exemplo: previdenciários, é necessária a comprovação do nexo causal entre o trabalho e a doença, o que nem sempre é simples.

Por outro lado, os servidores públicos, após o estágio probatório, possuem estabilidade funcional e, em muitos casos, acesso a regimes próprios de previdência, oferecendo maior proteção frente a demissões arbitrárias. Contudo, a estabilidade não elimina o risco de assédio moral ou pressão por metas abusivas.

Nesse sentido, tanto trabalhadores CLT quanto servidores podem, e devem, acionar mecanismos administrativos (RH, ouvidorias, corregedorias, canais internos de denúncia e tribunais administrativos) ou instâncias judiciais (como a Justiça do Trabalho ou a Justiça Comum) para se proteger de situações de adoecimento ou assédio.

Além da jurisprudência, cabe destacar a visão institucional, como o guia prático do Ministério Público do Estado do Piauí (MPPI, 2025), que oferece uma visão institucional relevante sobre a prevenção e proteção legal. O documento orienta sobre a identificação dos sintomas, as medidas de proteção disponíveis e os procedimentos administrativos para garantir os direitos do trabalhador, mostrando uma realidade na qual [...]

[...] a vítima geralmente sente-se acuada e, por medo das ameaças sofridas, opta em silenciar e suportar as agressões para manter-se no trabalho. Somam-se a isso metas a cumprir, melhorias dos resultados, aumento na carga de horas e de trabalho. Todos esses fatores podem ocasionar um estresse severo ao profissional, um verdadeiro terror psicológico, que pode gerar ansiedade, depressão, síndrome do pânico chegando até a Síndrome de Burnout, que é considerada o último nível de exaustão emocional, caracterizado por um colapso físico e mental. (MPPI, 2025, n. p.),

Conforme vimos, os instrumentos apresentados pelo MPPI demonstram a importância da integração entre legislação, órgãos de fiscalização e políticas institucionais, reforçando que a proteção legal deve caminhar lado a lado com a organização do trabalho.

Portanto, fica claro que a atuação jurídica não se limita à reparação de danos, mas também envolve a criação de mecanismos preventivos e a conscientização das instituições sobre os riscos associados à organização do trabalho.

Nesse cenário, observa-se que, além da tutela judicial, têm ganhado relevância os mecanismos administrativos e institucionais de enfrentamento ao assédio moral e ao adoecimento mental no trabalho. Reportagens recentes indicam um aumento significativo de denúncias no serviço público, acompanhado da atuação mais ativa de sindicatos, corregedorias e comissões de ética, que orientam os trabalhadores quanto à mediação, à formalização de denúncias e à produção de provas.

Sob essa ótica, realidade fática do ambiente institucional demonstra que o assédio moral não é um fenômeno isolado, mas uma prática nefasta presente tanto na iniciativa privada quanto no serviço público.

Casos recentes de discriminação por características físicas (MIGALHAS, 2024) e redes de pressão organizacional em empresas de economia mista (POLÊMICA PARAÍBA, 2024) evidenciam a urgência de uma tutela jurídica mais robusta.

Especificamente, no setor público, denúncias envolvendo superintendências federais e secretarias municipais no estado da Paraíba (PORTAL CORREIO, 2024; FONTE 83, 2024) reforçam que a estabilidade estatutária não é um escudo absoluto contra o adoecimento psíquico.

Paralelamente, o debate sobre a atualização da NR-1 revela a resistência das organizações em internalizar regras que punam danos à saúde mental (EXAME, 2024; REVISTA PROTEÇÃO, 2024), evidenciando que setores como varejo e educação continuam sendo os mais vulneráveis ao Burnout no país (FORBES, 2026).¹

Em suma, essas iniciativas demonstram que a proteção da saúde mental não depende exclusivamente do Poder Judiciário, mas também de políticas internas eficazes, canais acessíveis de escuta e acolhimento, e da atuação preventiva das instituições, reforçando a necessidade de integração entre o direito, a gestão pública e a saúde do trabalhador.

¹ Sobre as referidas reportagens, destacam-se os seguintes fatos: MIGALHAS (2024): Condenação judicial de empresa ao pagamento de indenização por danos morais a empregado vítima de bullying e discriminação em razão de características físicas (ruivo); POLÊMICA PARAÍBA (2024): Investigação do Ministério Público do Trabalho (MPT) sobre denúncias de uma rede de pressão psicológica e assédio moral estrutural na PBGÁS; PORTAL CORREIO (2024): Denúncia de assédio moral envolvendo o Superintendente do Ibama na Paraíba, evidenciando o conflito hierárquico no serviço público federal; FONTE 83 (2024): Inquérito do Ministério Público para apurar suposto assédio moral praticado por secretário municipal no sertão paraibano; EXAME (2024) e REVISTA PROTEÇÃO (2024): Análise técnica sobre as dificuldades de implementação da nova NR-1 e a resistência corporativa às normas de gestão de riscos psicossociais; FORBES (2026): Estudo apontando os setores de varejo, educação e marketing como os segmentos com maior incidência de esgotamento profissional (Burnout) no Brasil.

2.3 Organização do Trabalho, Psicodinâmica e a Prevenção do Adoecimento Psíquico

A prevenção do adoecimento psíquico no trabalho está intimamente ligada à maneira como a atividade laboral é estruturada. Com base em Dejours (2015), compreendemos que ambientes rígidos, com pouca autonomia, alta pressão por resultados e ausência de reconhecimento, contribuem de forma significativa para o sofrimento mental dos trabalhadores. Segundo Dejours:

A intensidade das exigências de trabalho e de vida ameaça a própria mão de obra que, pauperizando-se, acusa riscos de sofrimento específico, descrito na literatura da época sob o nome de MISÉRIA OPERÁRIA. Concebida como um flagelo, ela é, no espírito dos notáveis, comparável a uma doença contagiosa. (Dejours, 2015, p. 15).

Sob essa ótica, a forma como as tarefas são distribuídas e como a gestão de pessoas é feita influenciam diretamente o bem-estar psicológico. Nessa perspectiva, Vargas (2021) analisa casos de assédio moral em um Instituto Federal, evidenciando como falhas na organização do trabalho podem gerar Síndrome de Burnout entre servidores públicos.

De maneira semelhante, Soares (2014) investiga a relação entre *Mobbing*², Síndrome de Burnout e qualidade de vida em uma instituição universitária, demonstrando que o assédio é uma forma concreta de desorganização que impacta negativamente a saúde mental. A autora explica que há uma diferença entre um maltrato e o *Mobbing*: “O maltrato diz respeito a condutas perversas dos dirigentes a seus subordinados e ocorre na presença de todos. Já o *Mobbing*, na maioria das vezes, ocorre às escondidas.” (Soares, 2014, p. 38). Ou seja, são formas de pressão que tendem a abalar a pessoa no exercício de suas funções.

Diante dessas constatações, as instituições públicas e privadas podem, e devem, implementar programas de saúde mental, oferecer apoio psicológico, ajustar jornadas de trabalho e criar canais seguros para denúncias de assédio ou sobrecarga. Ademais, o Estado garante que trabalhadores adoecidos possam acessar afastamento médico, benefícios previdenciários ou acompanhamento institucional,

² Compreendido como assédio moral (Carreira et al., 2023, p. 8.370) ou assédio psicológico (Soares, 2014, p. 39).

preservando a dignidade e a integridade física e emocional. Muitas vezes, porém, eles precisam de ajuda para ter essas garantias atendidas.

Evidências jornalísticas em reportagens recentes, como as analisadas, reforçam essa constatação ao revelar que, em diferentes setores profissionais — com destaque para o serviço público e a área da saúde —, a ausência de limites claros de jornada, a naturalização de práticas abusivas e a dificuldade de responsabilização institucional têm contribuído para o afastamento de trabalhadores, a evasão de programas de formação e o agravamento de quadros de sofrimento psíquico.

Tais cenários indicam que a organização do trabalho, quando estruturada de forma inadequada, não apenas compromete a saúde mental dos indivíduos, mas também afeta diretamente a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Sob o prisma jurídico, a organização do trabalho deve ser balizada pelo Princípio da Alteridade, segundo o qual os riscos da atividade econômica (ou os ônus da máquina pública) não podem ser transferidos ao trabalhador. Quando Dejours menciona a 'miséria operária', ele alerta para a desumanização sistêmica. Juridicamente, a prevenção do adoecimento mental exige que o poder de direção do empregador (ou o poder hierárquico do Estado) seja exercido com limites éticos.

A gestão que ignora a autonomia e o reconhecimento, mencionada anteriormente, configura abuso de direito, conforme o Artigo 187, Código Civil (Brasil, 2026). Assim, a prevenção não é um ato de benevolência da chefia, mas o cumprimento da Função Social do Contrato e do cargo público, garantindo que o ambiente de trabalho seja um espaço de realização, e não de aniquilamento da personalidade.

Portanto, compreendemos que a prevenção deve ir além do cuidado individual, exigindo intervenções estruturais que promovam ambientes laborais saudáveis. Estratégias de gestão que valorizem a cooperação, o reconhecimento e o equilíbrio entre demandas e recursos são fundamentais para minimizar o adoecimento mental, prevenir o assédio moral e assegurar uma proteção efetiva aos trabalhadores, evidenciando que a saúde mental no trabalho constitui um dever institucional e um direito fundamental ligado à dignidade da pessoa humana.

3 PATOLOGIAS DA GESTÃO: ASSÉDIO MORAL, METAS ABUSIVAS E O DANO ORGANIZACIONAL

Uma vez estabelecidos os fundamentos jurídicos e conceituais da saúde mental no trabalho, avançamos agora para o exame das patologias decorrentes de modelos de gestão que negligenciam a subjetividade humana. Neste capítulo, analisaremos como o assédio moral e as metas abusivas se materializam no cotidiano laboral, transformando a organização do trabalho em um vetor de danos muitas vezes irreversíveis à higidez psíquica do trabalhador.

3.1 O Assédio Moral como Vetor de Degradação da Higidez Mental Laboral

No que se refere ao assédio moral no trabalho, reconhecemos este fenômeno como uma das principais causas de adoecimento mental entre trabalhadores e servidores públicos. Verificamos que as pressões por serviços cada vez mais bem feitos, aliadas à vontade de alguns administradores de estarem em destaque, podem levar ao sofrimento dos que se expõem a tais pessoas – chegando ao adoecimento. Segundo Oliveira et al., [...]

[...] Em organizações nas quais os discursos em prol do coletivo e do bem-estar dos trabalhadores são amplamente divulgados, mas na prática as atitudes e comportamentos dos gestores e demais trabalhadores priorizam as metas, indicadores e resultados, a tendência é a de proliferar culturas alinhadas com comportamentos de assédio moral. (Oliveira et al., 2019, p. 58).

Ratificamos essa gravidade por meio da doutrina de Edina Bom Sucesso (2012, p. 10), que destaca que o assédio moral se caracteriza pela frequência dos maus-tratos e pela ‘nítida intenção destrutiva’ do comportamento. Segundo a autora, há uma “constância em provocar, vexar e atormentar”, aliada a uma profunda falta de sensibilidade do agressor quanto aos impactos emocionais na vida da vítima.

Somamos a isso a perspectiva de Jorge Dias Souza (2011, p. 31) complementa essa definição ao enfatizar que o assédio “é a exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras de forma continuada”, o que aniquila a autoconfiança do profissional. Dessa forma, ao investigarmos os impactos do assédio moral sobre a saúde mental, identificamos que este fenômeno se manifesta de forma distinta em

diferentes contextos laborais, mas com consequências semelhantes: sofrimento psíquico, estresse crônico e Síndrome de Burnout.

Observamos que essa realidade é transversal, conforme demonstram estudos de Alcântara (2017) e Carreira et al. (2023), os quais destacam como o assédio moral compromete a dignidade e o bem-estar dos servidores, evidenciando a necessidade de proteção jurídica específica. Casos envolvendo professores, analisados por Balensiefer (2015), Cezne e Balensiefer (2016) e Koga et al. (2015), demonstram que pressão, humilhação e desvalorização profissional podem gerar desgaste emocional intenso, levando inclusive à Síndrome de Burnout. Segundo Dirleia Aparecida Balensiefer, o [...]

[...] adoecimento docente principalmente no âmbito universitário é hoje uma das grandes preocupações, o alto grau de cobranças por produção acadêmica, o chamado produtivíssimo acadêmico e a “concorrência” estimulada entre os docentes, concorrem para o esgotamento profissional, sendo o assédio moral um dos grandes vilões neste contexto. (Balensiefer, 2015, p. 55-56).

Além disso, estudos no campo do Direito sobre pessoas que exercem suas atividades profissionais em outras áreas, como enfermagem (Nóbrega, 2022)³ e call centers (Soares, 2021)⁴, confirmam que o assédio moral é um fator transversal de adoecimento ocupacional. Bertunes (2024) aprofunda essa análise ao abordar as consequências da prática do assédio moral no ambiente de trabalho, destacando como um de seus reflexos diretos para o trabalhador o desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Para tanto, a autora define o assédio moral e suas vertentes, conceitua a Síndrome de Burnout, e estabelece o nexo de causalidade e concausa entre ambos, discutindo também a equiparação dessa síndrome como acidente de trabalho, a

³ Esse texto analisa o assédio moral vivenciado por profissionais de enfermagem em seu ambiente laboral, à luz da legislação trabalhista brasileira, evidenciando que a enfermagem constitui um dos principais alvos da violência no setor da saúde, sendo recorrentes episódios que resultam em humilhação, vergonha e sofrimento psíquico. São destacadas também as diversas categorias de violência, suas repercussões no cotidiano profissional e as consequências para as vítimas, tais como estresse, doenças psicossomáticas, desânimo e baixa autoestima. O estudo aponta, ainda, para a necessidade de ampliação do debate acadêmico e para a realização de novas investigações que aprofundem a compreensão e o enfrentamento desse fenômeno. (Nóbrega, 2022).

⁴ Esse texto analisa a correlação entre o assédio moral e a realidade laboral nas empresas de *call center* na Paraíba, analisando suas repercussões jurídicas a partir de um processo judicial tramitado na Justiça do Trabalho do estado. O estudo evidencia que o assédio moral compromete de forma significativa a qualidade de vida dos trabalhadores, gerando sofrimento físico e psíquico, riscos de doenças graves e, em casos extremos, possibilidade de suicídio, afetando não apenas a vítima, mas também a organização e a sociedade. Ressalta-se, ainda, a ausência de legislação específica sobre o tema, o que favorece práticas abusivas em ambientes de trabalho hostis e insalubres, como os setores de *call center*. (SOARES, 2021).

responsabilização do empregador e o direito de reparação do empregado. Segundo ela:

Resta incontroverso que a prática do assédio moral, pelas suas formas de aplicação, atua como causa à vítima inúmeros problemas psicológicos, levando a desacreditar em si, isolamento social, dissociação, estresses, e entre outros sintomas enquadrados na síndrome de burnout, desencadeados por ações e palavras de seus superiores hierárquicos ou colegas de trabalho, prepostos da empresa, sendo claro que, a causa da síndrome de burnout, são os efeitos do assédio moral sofrido. (Bertunes, 2024, p. 18).

Entendemos que essa conexão ganha relevo jurídico diante da CID-11, que define o Burnout estritamente como fenômeno ocupacional. Sob nossa ótica jurídica, tal classificação facilita a caracterização do dano *in re ipsa* (presumido).

Quando o ambiente de trabalho é o vetor principal do esgotamento, a violação do direito à integridade psíquica é flagrante, dispensando a prova exaustiva do sofrimento íntimo, uma vez que este é decorrência lógica da agressão sistemática. A doutrina de Direitos Humanos aplicada ao trabalho reforça que a proteção contra o assédio não é uma concessão do empregador, mas um desdobramento da eficácia horizontal dos direitos fundamentais, vinculando os particulares (empresas) ao respeito à dignidade do trabalhador da mesma forma que o Estado é vinculado perante o cidadão.

É imperativo aprofundarmos a análise jurídica sobre o nexo de causalidade mencionada por Bertunes. No Direito do Trabalho, a configuração do adoecimento mental nem sempre exige que o trabalho seja a causa exclusiva. Aplicamos a teoria da concausa, prevista no art. 21, I, da Lei nº 8.213/91 (Brasil, 2026b). Isso significa que, se o assédio moral ou a cultura organizacional perversa atuaram como fator de desencadeamento ou agravamento de uma patologia psíquica preexistente, a responsabilidade do empregador remanesce. Essa interpretação é vital, pois protege o trabalhador que, embora possua predisposição genética à ansiedade, teve sua crise deflagrada pelo ambiente institucional tóxico.

No campo jurídico, Grygena Targino Moreira Rodrigues (2017) fundamenta o fenômeno como violação do princípio constitucional da dignidade humana, destacando que a análise jurídica do assédio deve considerar não apenas a legislação aplicável, mas também a realidade concreta dos ambientes de trabalho, evidenciando

a complexidade das relações laborais e a necessidade de medidas preventivas e reparatórias. Ela enfatiza que [...]

[...] a Constituição brasileira de 1988, em seus arts. 5º, 7º e 225, assegura a proteção da integridade física, psíquica e moral da pessoa humana e do trabalhador, especificamente. Portanto, ainda que não haja o dano psicológico advindo da agressão; ainda que não haja o dano à saúde mental do trabalhador, a dignidade da vítima pode ser atingida moralmente. (Rodrigues, 2017, p. 17).

Nessa perspectiva, no setor privado, trabalhadores regidos pela CLT muitas vezes não contam com mecanismos internos eficientes de denúncia, aumentando a sensação de vulnerabilidade e impotência. Já os servidores públicos, apesar da estabilidade funcional, não estão imunes a sofrerem o assédio moral por meio de metas abusivas, cobranças excessivas ou restrições indevidas à progressão na carreira.

Diante dessa realidade, muitas vezes será necessário buscar apoio, visto que tanto o empregador quanto o governo têm instrumentos para oferecer suporte, como canais internos de denúncia, ouvidorias, corregedorias e acompanhamento psicossocial, além da possibilidade de afastamento temporário por motivos de saúde.

Concluimos, que a crescente conscientização dos trabalhadores sobre seus direitos é um passo fundamental. Contudo, defendemos que tanto no setor privado (CLT) quanto no público, a proteção só será efetiva quando os canais de suporte — como ouvidorias e corregedorias — deixarem de ser meramente formais para se tornarem instrumentos reais de proteção à higidez mental.

Reportagens divulgadas por veículos de comunicação apontam que servidores têm buscado com maior frequência canais administrativos, como ouvidorias, corregedorias e comissões de ética, em razão de práticas reiteradas de humilhação, perseguição funcional e pressão abusiva.

Esse movimento evidencia não apenas a persistência do fenômeno do assédio moral, mas também a crescente conscientização dos trabalhadores acerca de seus direitos e da necessidade de registrar formalmente as condutas abusivas como forma de proteção individual e coletiva.

3.2 A Tirania das Metas e o Estresse Ocupacional na Era da Produtividade

Sob esse viés, entendemos que a pressão por metas não atua apenas como métrica de desempenho, mas como fator de estresse ocupacional. Conforme Dejours (2015), a sobrecarga de trabalho sem condições adequadas de execução compromete a saúde mental, podendo levar ao desgaste emocional e à Síndrome de Burnout. Entre trabalhadores CLT, cobranças por resultados imediatos podem se traduzir em advertências formais ou ameaças indiretas de demissão. Para servidores públicos, a pressão pode se refletir em avaliações desfavoráveis, afetando promoções, bonificações ou reconhecimento profissional.

Além disso, a literatura sobre psicopatia⁵ corporativa, como Babiak e Hare (2006) e Sheehy, Boddy e Murphy (2021), contribui para compreender como gestores com traços de insensibilidade⁶ e foco exclusivo em resultados podem criar ambientes hostis, abusivos e emocionalmente desgastantes.

Essa situação tem se mantido na sociedade, pois as pessoas podem até “pensar que comportamentos abusivos e enganosos em relação aos colegas de trabalho acabariam levando a medidas disciplinares e até à demissão. Mas, com base nos casos que analisamos, muitas vezes não é isso o que acontece”, escreveram Babiak e Hare (2006, p. vi, vii, tradução nossa)⁷.

Nesse cenário de cobranças desmedidas, Jorge Dias Souza (2011, p. 56) identifica a figura das 'chefias avassaladoras'. Segundo o autor, são gestores inseguros que acreditam piamente que apenas a 'violência psicológica aplicada sistematicamente' é capaz de extrair a produtividade desejada. Essa postura ignora que o medo, embora possa gerar resultados imediatos, aniquila a saúde mental do trabalhador a longo prazo.

⁵ Babiak e Hare (2006) explicam que os psicopatas apresentam características em quatro domínios principais: No domínio interpessoal, tendem a ser superficiais, grandiosos e enganadores. Em termos afetivos, não sentem remorso, não possuem empatia e não assumem responsabilidades por suas ações. Quanto ao estilo de vida, mostram-se impulsivos, sem objetivos claros e irresponsáveis. Por fim, no domínio antissocial, apresentam histórico de controle comportamental deficiente, comportamento antissocial na adolescência e manutenção de comportamentos antissociais na idade adulta.

⁶ De acordo com Sheehy, Boddy e Murphy (2021, p. 481. Tradução nossa), “esses indivíduos buscam ocupar funções de liderança em diversas organizações, especialmente em corporações orientadas para o lucro. Esse grupo parece destacar-se ao utilizar suas “forças psicopáticas” para explorar outras pessoas e a própria organização, sem empatia ou remorso, a fim de alcançar seus próprios objetivos individuais.” (This group appears to excel in using their ‘psychopathic’ strengths, to exploit others and the organisation without empathy or remorse to achieve their own individual ends. (Sheehy; Boddy; Murphy 2021, p. 481).

⁷ One might think that conning or bullying traits in a job applicant would be so obvious to employers that such candidates would not be hired for important jobs, especially those where the ability to get along with others is critical. One might also **think that abusive, deceitful behavior toward coworkers would eventually lead to disciplinary action and termination. But, based on the cases we have reviewed, this often is not the case.** (Babiak; Hare, 2006, p. vi, vii).

Nesse sentido, Koga et al. (2015), ao estudarem professores da educação básica, evidenciam que a busca incessante por desempenho pode atuar como fator de risco para a Síndrome de Burnout, ilustrando como a pressão por metas é um desafio concreto para o enfrentamento do adoecimento no trabalho. Segundo os autores,

Professores da educação básica apresentam grande risco de desenvolver a Síndrome de Burnout, pois estão expostos a ambientes de trabalho com elevada exigência profissional, como tarefas extraclases, carga horária excessiva e pouco tempo para atualização, lazer e convívio social. (Koga et al.,2015, p. 269).

Dessa maneira, políticas institucionais claras, programas de qualidade de vida e acompanhamento psicológico são essenciais para prevenir impactos negativos sobre a saúde mental.

A realidade de determinadas categorias profissionais demonstra, contudo, que tais políticas ainda se mostram insuficientes ou inexistentes. Relatos recentes envolvendo médicos residentes indicam jornadas excessivas, pressão contínua por desempenho e práticas de humilhação pública, fatores que têm levado à evasão de programas de residência e ao agravamento de quadros de sofrimento psíquico.

Esses dados reforçam a compreensão de que a pressão por metas e produtividade, quando dissociada de limites institucionais e de suporte psicossocial, compromete não apenas a saúde mental dos trabalhadores, mas também a própria sustentabilidade dos serviços prestados.

O impacto dessa pressão reflete-se diretamente na qualidade do que é produzido. Conforme adverte Edina Bom Sucesso (2012, p. 35), ‘pessoas emocionalmente machucadas perdem a sua capacidade criativa, pois é impossível obter excelência de profissionais que experimentam um mal-estar constante com a organização’. Assim, a meta que adocece acaba por se tornar um prejuízo para a própria instituição.

A análise de Sucesso sobre a perda da excelência profissional remete ao conceito jurídico de Assédio Moral Organizacional (ou Gestão por Estresse). Diferente do assédio interpessoal (entre dois indivíduos), nesta modalidade a própria estratégia de gestão da empresa é abusiva. O uso de rankings de produtividade expostos em murais ou grupos de mensagens, a estipulação de metas que ignoram a jornada legal de trabalho e a vigilância eletrônica excessiva constituem atos ilícitos.

Juridicamente, tal prática viola o dever de garantir um meio ambiente do trabalho equilibrado, conforme o Artigo 225, da Constituição Federal (Brasil, 2025a), podendo ensejar não apenas indenizações individuais, mas também Ações Cíveis Públicas por dano moral coletivo, dada a degradação da saúde mental de toda uma categoria profissional.

Aprofundando a análise do assédio organizacional, é preciso destacar o papel das tecnologias de controle. Na era digital, a pressão por metas é frequentemente mediada por algoritmos e sistemas de monitoramento em tempo real, o que Dejours denomina de 'pressão por avaliação'. Essa vigilância panóptica gera um estado de alerta permanente no trabalhador, impedindo o necessário 'desligamento cognitivo'.

Ademais, juridicamente, o uso de métodos de gestão que induzem à competitividade extrema entre colegas — como rankings de desempenho — constitui abuso do poder diretivo, conforme o Artigo 2º da CLT (Brasil, 2025b). O empregador que ultrapassa os limites da razoabilidade na estipulação de metas responde objetivamente pelos danos à saúde mental, conforme a teoria do risco-proveito: se a empresa se beneficia da produtividade exaustiva, deve arcar com os custos do adoecimento que esse modelo gera.

Portanto, a prevenção passa pela 'limitação quantitativa e qualitativa' das metas, adequando-as à capacidade humana e ao tempo de descanso constitucionalmente garantido.

3.3 Falhas de Gestão, Injustiça Organizacional e o Sofrimento Ético

A gestão inadequada de equipes, baseada em controle excessivo ou falta de diálogo, intensifica os efeitos do assédio moral e das metas abusivas. Ohlweiler (2021) discute como a dominação, a violência simbólica e a hierarquia rígida na administração pública promovem ambientes propícios ao assédio moral, à desmotivação e à percepção de injustiça. Ele destaca como essas práticas têm raízes históricas na cultura administrativa brasileira.

O campo burocrático, enquanto espaço social institucionalizado, no Brasil, foi marcado por práticas discriminatórias (imaginário escravocrata), posturas patrimonialistas, prevalência do capital simbólico de elites (culturais, agrárias, econômicas e de instituições), ações de patronagem na construção das estruturas administrativas, política do coronelismo e modelo autoritário e centralizador de

ditaduras, contextos demasiadamente pesados para serem solucionados pela democracia. (Ohlweiler, 2021, p. 37).

Complementando essa análise, Carreira et al. (2023) analisam as classificações e jurisprudências, mostrando as consequências jurídicas da má administração e destacando a importância de políticas institucionais e instrumentos legais que ofereçam proteção aos trabalhadores, como são exemplificadas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, onde, segundo o autor, “buscou-se destacar os possíveis agressores, bem como a tipificação do dano causado à vítima, não apenas físico ou psicológico, mas também ao dano em sua carreira como servidor público.” (Carreira et al., 2023, p. 8.368).

Sob a perspectiva da psicologia organizacional, a percepção de injustiça organizacional, conceito explorado por Greenberg (1990), contribui para o estresse crônico, insatisfação e sintomas como ansiedade, depressão e exaustão emocional.

De acordo com Babiak e Hare (2006), existem basicamente dois tipos de psicopatas nas organizações: os manipuladores e os agressivos. Em ambos os casos, pessoas são afetadas para a satisfação deles. Segundo os autores, os considerados agressores [...]

[...] recorrem à coerção, ao abuso, à humilhação, ao assédio, à agressividade e ao medo para conseguirem o que querem. São insensíveis com praticamente todos, buscando intencionalmente motivos para gerar conflitos, culpar os outros por coisas que dão errado, atacar injustamente (em público e em privado) e, de modo geral, serem antagonistas. (Babiak; Hare, 2006, p. 188, tradução nossa)⁸.

Isso pode acontecer em qualquer esfera. No serviço público, por exemplo, ainda que a estabilidade funcional minimize a ameaça de perda do cargo, a percepção de desigualdade, o favoritismo ou o isolamento deliberado do servidor podem gerar desmotivação profunda e afastamentos por incapacidade temporária.

Em contrapartida, no setor privado, o medo da demissão imotivada pode ser uma realidade constante e perturbadora, funcionando como um mecanismo de coerção silenciosa que obriga o trabalhador a aceitar condições degradantes ou metas abusivas para preservar sua subsistência.

⁸ they rely on coercion, abuse, humiliation, harassment, aggression, and fear to get their way. They are callous to almost every- one, intentionally finding reasons to engage in conflict, to blame others for things that go wrong, to attack others unfairly (in private and in public) and to be generally antagonistic. (Babiak; Hare, 2006, p. 188).

Para ambos os casos, a implementação de programas de *compliance*, o fortalecimento de canais de denúncia com garantia de não retaliação e a oferta de suporte psicológico institucional são ferramentas que auxiliam no enfrentamento dessas patologias organizacionais.

Nessa linha de pensamento, compreendemos que os impactos do assédio moral, da pressão por metas e da gestão inadequada não são apenas psicológicos, mas também legais, herdados de práticas cruéis, de modo que Ohlweiler reafirma:

O resultado das formas de organização da Administração brasileira foi marcado pela desorganização, com exceções pontuais de gestões bem sucedidas, alimentado pela lógica de uma sociedade escravista, agentes utilizando a violência simbólica para a imposição de poderes, forte traço de hierarquização, confundindo-se autoridade com posturas de humilhação e opressão. (Ohlweiler, 2021, p. 138).

A herança patrimonialista e autoritária descrita por Ohlweiler manifesta-se no serviço público contemporâneo através do desvio de finalidade. Quando um gestor público utiliza-se da hierarquia para humilhar desafortunados ou para forçar pedidos de exoneração, ele transgredir os princípios da impessoalidade e da moralidade administrativa, apresentados no Artigo 37, caput, Constituição Federal (Brasil, 2025a).

Sob o prisma da Lei de Improbidade Administrativa, Lei nº 8.429/92, com as alterações da Lei nº 14.230/2021 (Brasil, 2026c; Brasil, 2026e), o assédio moral pode ser interpretado como um ato que atenta contra os princípios da administração pública, desde que demonstrada a vontade livre e consciente do agente em alcançar o resultado ilícito, uma vez que o aparato estatal e o poder discricionário são desviados para fins puramente personalistas e vingativos, distanciando-se do interesse público.

A aplicação da Lei de Improbidade em casos de assédio moral no serviço público reforça a natureza indisponível do interesse público. Quando um agente público utiliza-se da máquina estatal para satisfazer sentimentos de rancor ou para isolar subordinados, ele fere o Princípio da Eficiência, pois um servidor adoecido gera custos de substituição e queda na qualidade do serviço prestado à coletividade.

Além da responsabilidade administrativa, o gestor assediador pode enfrentar a perda do cargo e a suspensão dos direitos políticos, caso sua conduta seja tipificada como atentado aos princípios da Administração. A jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça (STJ) tem sinalizado que o assédio moral, por ser uma prática deliberada e consciente de exclusão, carrega em si o dolo necessário para a configuração do ato

ímparo, desmistificando a ideia de que o autoritarismo é um traço inerente ou aceitável da hierarquia estatal.

Casos recentes envolvendo a administração pública federal ilustram como práticas de gestão inadequada podem desencadear conflitos institucionais graves, com repercussões diretas sobre o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade do serviço público. Denúncias formais de assédio moral, perseguição funcional e tratamento desarrazoado por parte de gestores têm levado entidades representativas a requererem investigações administrativas e afastamentos cautelares, demonstrando que a gestão autoritária e personalista ainda constitui um desafio concreto no contexto brasileiro. Esses episódios reforçam a necessidade de observância rigorosa dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência.

Desse modo, a análise de todas essas dimensões nos permite identificar os desafios enfrentados pelos trabalhadores e servidores públicos, bem como os mecanismos de prevenção, denúncia e reparação disponíveis, evidenciando que o enfrentamento do assédio moral e da má gestão exige não apenas responsabilização jurídica, mas também mudanças estruturais na cultura organizacional.

A gestão inadequada não apenas adoece o indivíduo, mas gera um problema de saúde pública. Souza (2011, p. 61) alerta para a crescente "medicalização" do trabalho, onde funcionários de chefias tirânicas tornam-se dependentes de calmantes, ansiolíticos e antidepressivos para suportar a jornada laboral.

Portanto, a mudança de cultura organizacional é urgente. Para Sucesso (2012, p. 58-60), a prevenção passa pelo reconhecimento do erro por parte do agressor ou, em casos de resistência, pela punição rigorosa com o afastamento e demissão dos assediadores. Somente através de um ambiente livre, com gestores que atuem como mentores e parceiros, é que se pode potencializar o melhor de cada funcionário em benefício da instituição (SOUZA, 2011).

4 DIREITOS, ESTABILIDADE E RESPONSABILIDADE CIVIL: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O REGIME CELETISTA E ESTATUTÁRIO

4.1 A Tutela dos Direitos Trabalhistas no Âmbito da CLT e o Nexo Causal Previdenciário

No âmbito da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a proteção legal dos trabalhadores sob esse regime é fundamental para garantir condições dignas de trabalho. A CLT, criada em 1943, assegura benefícios como jornada limitada, férias, 13º salário e FGTS, além de regulamentar direitos relacionados à saúde e segurança no trabalho (Brasil, 2025b).

No entanto, a legislação celetista apresenta limitações, como a ausência de estabilidade plena, permitindo rescisão contratual pelo empregador, exceto em situações específicas previstas no artigo 7º da Constituição Federal, como para gestantes e representantes sindicais (Brasil, 2025a).

O assédio moral, em especial, ganhou novas formas no contexto digital, caracterizando o chamado cyberbullying, que amplia os efeitos negativos sobre a dignidade do trabalhador, os quais podem chegar ao ponto de requer “medidas jurídicas capazes de coibir a prática de tal conduta” (Ramos; Galia, 2019, p. 26).

Entretanto, Castro e Costa (2023) evidenciam que, embora o Poder Judiciário tenha reconhecido a Síndrome de Burnout como doença ocupacional, a comprovação do nexo causal entre o adoecimento e as condições de trabalho ainda representa um obstáculo prático, dificultando a efetiva proteção do trabalhador. Esse cenário demonstra que, mesmo com o reconhecimento jurídico, o trabalhador muitas vezes precisa enfrentar barreiras burocráticas e culturais para ver seus direitos efetivados.

Além disso, no regime celetista, o reconhecimento do adoecimento como relacionado ao trabalho possui impactos diretos na esfera previdenciária e trabalhista, especialmente quanto à concessão de benefícios como o auxílio por incapacidade temporária acidentário, que assegura ao trabalhador o direito à estabilidade provisória e a continuidade dos depósitos do FGTS durante o afastamento.

A dificuldade em comprovar o nexo causal entre o sofrimento psíquico e o ambiente laboral pode resultar no enquadramento do afastamento como doença comum, reduzindo a proteção social do trabalhador e limitando direitos como a estabilidade provisória após o retorno ao trabalho.

Dessa forma, embora o ordenamento jurídico preveja mecanismos de proteção, a efetividade desses direitos depende, em grande medida, da produção de provas e da sensibilidade institucional para reconhecer o sofrimento mental como consequência das condições de trabalho.

Nessas hipóteses, uma vez comprovado o adoecimento decorrente do ambiente laboral, o trabalhador celetista pode ser afastado inicialmente por até 15 dias, com remuneração a cargo do empregador, e, persistindo a incapacidade, fazer jus ao benefício previdenciário por incapacidade temporária, nos termos da legislação previdenciária. Paralelamente, o reconhecimento do assédio moral como causa do dano psíquico pode fundamentar a responsabilização civil do empregador, ensejando o direito à indenização por danos morais e, conforme o caso, materiais.

Nesse contexto, a proteção ao trabalhador celetista vincula-se estreitamente ao Direito Previdenciário e à teoria da responsabilidade civil. É fundamental distinguir o auxílio por incapacidade temporária comum (B31) do auxílio por incapacidade temporária acidentário (B91). Enquanto o primeiro desconsidera a origem laboral da patologia, o benefício B91 é devido quando o nexo causal — ou concausal — entre o distúrbio psíquico e o trabalho é estabelecido.

A relevância jurídica desta distinção, estribada na Lei nº 8.213/91, reside na garantia de estabilidade provisória de 12 meses e na manutenção do FGTS (Brasil, 2026b). Ademais, no regime da CLT, a responsabilidade do empregador fundamenta-se nos artigos 186 e 927 do Código Civil (Brasil, 2026a), avançando a jurisprudência para o reconhecimento da responsabilidade objetiva em casos de assédio organizacional, onde o dano à honra é considerado *in re ipsa* (presumido).

Essa estabilidade provisória, prevista no artigo 118 da Lei nº 8.213/91, possui natureza de garantia de emprego e visa impedir que o trabalhador, ainda fragilizado pelo adoecimento mental, seja descartado pelo mercado de trabalho logo após a cessação do benefício (Brasil, 2026b). Juridicamente, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), por meio da Súmula nº 378, consolidou o entendimento de que a estabilidade é devida mesmo que a doença seja constatada após a dispensa, desde que guarde relação de causalidade com o trabalho (Brasil, 2026f). Tal proteção é um pilar da segurança jurídica para o celetista, pois impõe um ônus financeiro ao empregador que opta pela gestão por estresse, forçando-o a manter o vínculo laboral durante o período de recuperação e reintegração.

Nesse panorama, a proteção contra o adoecimento mental no regime celetista exige uma interpretação progressista do Meio Ambiente do Trabalho. O artigo 200, VIII, da Constituição Federal, em conjunto com o art. 225, impõe ao empregador o dever de garantir um ambiente laboral equilibrado, o que abrange a dimensão psíquica (Brasil, 2025a). A violação deste dever de zelo transborda a esfera individual e atinge o interesse público, uma vez que o trabalhador incapacitado precocemente onera o sistema de seguridade social.

Portanto, a reparação civil no âmbito da CLT não deve ser vista apenas como um direito privado, mas como uma sanção ao descumprimento de normas de ordem pública relativas à segurança e medicina do trabalho (Brasil, 2025b). A jurisprudência tem reforçado que a negligência em implementar programas de prevenção de riscos psicossociais constitui culpa grave, atraindo a responsabilidade do empregador pela recomposição integral do dano sofrido, incluindo o custeio de tratamentos psicológicos e psiquiátricos (danos materiais emergentes).

Sob essa ótica, a proteção do trabalhador celetista deve ser interpretada à luz do Princípio da Vedação do Retrocesso Social. Não se pode admitir que a modernização das relações de trabalho, trazida por reformas legislativas recentes, sirva de pretexto para o esvaziamento das normas de saúde e segurança. A saúde mental, enquanto direito fundamental de quarta dimensão, exige que o Judiciário Trabalhista atue como um garantidor da 'higidez psíquica', impedindo que o contrato de trabalho se transforme em um instrumento de renúncia à dignidade humana em troca da subsistência financeira.

4.2 Estabilidade Funcional no Serviço Público: Da Prerrogativa de Independência aos Desafios da Vulnerabilidade Institucional

Diferentemente dos celetistas, os servidores públicos gozam de estabilidade funcional, garantida pelo artigo 41 da Constituição Federal (Brasil, 1988). Entendemos que, após o período de estágio probatório, essa estabilidade oferece maior segurança contra demissões arbitrárias, alterando a dinâmica do assédio moral e de conflitos hierárquicos no ambiente laboral.

Por outro lado, Alcântara (2017) observa que a estabilidade pode funcionar tanto como instrumento de proteção quanto como elemento que agrava disputas

internas, já que a permanência no cargo pode intensificar conflitos de poder. Ela explica esse tipo de conflito como [...]:

[...] Sendo caracterizado tanto pelo uso desmedido do poder discricionário, quanto pelo uso abusivo do regime disciplinar, em situações em que o perverso invoca o interesse da Administração Pública, dissimuladamente, com o único fito de perseguir seus desafetos ou quem se coloque como obstáculo a seus interesses particulares. (Alcântara, 2017, p. 42).

Diante dessa realidade, Ohlweiler (2021) destaca que relações de poder marcadas pela dominação e violência simbólica potencializam os efeitos do assédio e dificultam sua prevenção, tornando a estabilidade um fator ambivalente nesse contexto.

Na prática, essa ambivalência se manifesta em situações nas quais instrumentos administrativos legítimos, como processos disciplinares, remoções ou avaliações funcionais, passam a ser utilizados de forma distorcida, contribuindo para o agravamento do sofrimento psíquico do servidor. E embora a estabilidade impeça a demissão arbitrária, ela não elimina outras formas de violência institucional, que podem resultar em afastamentos por licença médica, readaptação funcional ou marginalização no ambiente de trabalho.

Assim, a estabilidade, embora essencial para a proteção do servidor, não se mostra suficiente, por si só, para prevenir práticas de assédio moral e o adoecimento mental no serviço público. Nesse sentido, a estabilidade prevista no Artigo 41 da Constituição Federal, conquanto proteja contra a dispensa arbitrária, nos parece não blinda o servidor contra o desvio de finalidade no exercício do poder disciplinar (Brasil, 2025a). O 'uso abusivo do regime disciplinar', mencionado por Alcântara (2017), materializa-se em sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (PADs) utilizados como instrumentos de perseguição.

Nestas hipóteses, a responsabilidade objetiva do Estado, prevista no Artigo 37, § 6º da Constituição Federal, é chamada a operar: o ente público responde pelos danos causados por seus gestores assediadores, assistindo-lhe o direito de regresso contra o causador direto (Brasil, 2025a). Assim, a proteção legal deve evoluir para coibir a violência institucional que transforma a estabilidade em um fator de aprisionamento em ambientes deletérios.

O direito de regresso mencionado é uma peça fundamental para a moralidade administrativa. Diferente da esfera privada, onde a empresa arca com o prejuízo e

raramente processa seu gestor, na Administração Pública o ressarcimento ao erário é obrigatório caso o ente público seja condenado por atos de assédio de seus prepostos.

Isso significa que o gestor público assediador pode responder com seu patrimônio pessoal pelos danos causados à saúde mental do servidor, desde que comprovada a culpa ou o dolo em ação regressiva. Essa dupla face da responsabilidade civil (objetiva para o Estado e subjetiva para o agente) busca equilibrar a proteção à vítima com a punição ao transgressor, combatendo o uso de cargos públicos para satisfação de instintos autoritários.

Sob a égide do Direito Administrativo, o enfrentamento ao assédio no serviço público demanda a observância do Princípio da Moralidade e da Eficiência. Quando o gestor utiliza o poder disciplinar para perseguir servidores estáveis, ocorre o desvio de finalidade, vício que torna o ato administrativo nulo.

A estabilidade funcional, portanto, atua como um anteparo democrático, garantindo que o servidor possa resistir a ordens ilegais ou abusivas sem o temor imediato da exoneração. Contudo, a materialização dessa defesa muitas vezes exige a judicialização para anular PADs (Processos Administrativos Disciplinares) e sindicâncias viciadas.

A doutrina destaca que a reparação do dano moral ao servidor deve ser acompanhada da restauração do seu status quo funcional, garantindo que o tempo de afastamento por adoecimento mental decorrente de assédio seja computado para todos os efeitos legais, como progressões e aposentadoria, evitando que a vítima sofra prejuízos em sua evolução na carreira estatal.

4.3 Mecanismos de Proteção, Suporte Institucional e Desafios do Ônus da Prova

De forma prática, as pessoas precisam de proteção para poderem realizar adequadamente suas funções. Infelizmente, o adoecimento muitas vezes decorre de chefes ou colegas de trabalho que não aprenderam a tratar outros com respeito. Mas os ofendidos não devem se deixar intimidar. “Em situações de abuso, pode ser necessário buscar o aconselhamento e a ajuda das autoridades ou de outros profissionais capacitados”, escreveram Babiak e Hare (2006, p. 283, tradução nossa).

Essa busca por ajuda encontra amparo no Princípio da Inafastabilidade da Jurisdição, conforme o Artigo 5º, XXXV, da Constituição Federal, mas o caminho entre

a agressão e a reparação é tortuoso (Brasil, 2025a). No âmbito comparativo, a dicotomia entre CLT e Regime Estatutário revela que a proteção não é apenas uma questão de norma escrita, mas de eficácia das garantias processuais. Enquanto no setor privado o temor é a rescisão, no setor público o temor é o esvaziamento das funções e a "morte civil" do servidor dentro da repartição.

No setor privado, canais internos como departamentos de RH, comissões de ética e programas de *compliance* oferecem suporte, além da possibilidade de recorrer à Justiça do Trabalho para reparação de danos por assédio moral. Todavia, a eficácia do *compliance* privado é frequentemente questionada pela doutrina, uma vez que o *compliance officer* é, muitas vezes, subordinado hierarquicamente ao próprio assediador, gerando um conflito de interesses que inibe a denúncia. Aqui, a proteção ganha contornos de resistência, exigindo que o trabalhador busque apoio externo em sindicatos ou no Ministério Público do Trabalho (MPT).

Por outro lado, no serviço público, ouvidorias, corregedorias, tribunais administrativos e acompanhamento psicossocial cumprem função similar, incluindo a possibilidade de afastamento médico quando comprovado adoecimento relacionado ao trabalho. Vargas (2021), a partir de estudo de caso em um Instituto Federal, evidencia que a existência de canais institucionais de denúncia nem sempre garante a efetividade da proteção, pois muitos trabalhadores não se sentem seguros para utilizá-los.

Ainda no que tange ao adoecimento, o Guia Prático do MPPI (2025, p. 10) também orienta que ao “notar qualquer sinal, é essencial a procura por uma ajuda profissional, de modo a evitar problemas mais sérios e complicações da doença!”, destacando a relevância de se buscar um suporte.

Ademais, Trócoli (2024) aponta que a prevenção e a gestão de conflitos constituem instrumentos essenciais, mas ainda pouco explorados no cotidiano das organizações. Carreira et al. (2023) sublinham que a jurisprudência no setor público carece de uniformidade, gerando incertezas na aplicação prática da proteção legal e exigindo maior sistematização normativa. Essa insegurança jurídica é agravada pela subjetividade na interpretação do que constitui "exercício regular do poder hierárquico" versus "abuso de autoridade".

Nesse sentido, observamos uma diferença relevante entre a existência formal dos direitos e a efetiva possibilidade de acesso à proteção. Tanto no setor público quanto no privado, a fragilidade da cultura organizacional, o medo de retaliações e a

naturalização de práticas abusivas contribuem para o silenciamento do sofrimento psíquico, fazendo com que os mecanismos institucionais funcionem, muitas vezes, apenas como registros formais, sem impacto real na prevenção do adoecimento mental.

A eficácia desses mecanismos é testada cotidianamente nos tribunais. Na Paraíba, a jurisprudência do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região tem consolidado o entendimento de que, se o ambiente laboral contribuiu para o quadro depressivo — ainda que existam fatores extralaborais — configura-se a concausa⁹. Essa aplicação da concausa, conforme o Artigo 21, I, da Lei 8.213/91 (Brasil, 2026b), é um avanço civilizatório, pois reconhece que o trabalho não precisa ser a fonte exclusiva do mal, mas o gatilho que rompe o equilíbrio emocional do indivíduo.

A partir de observações realizadas em audiências (Prática Jurídica III – Trabalhista), constatou-se que a prova testemunhal assume papel protagonista no enfrentamento à invisibilidade característica do assédio moral. Nesse contexto, relatos de cobranças vexatórias — frequentemente expostos em reportagens sobre os setores bancário e de serviços — servem como substrato fático para condenações que buscam restaurar a dignidade do obreiro. Depreende-se que, nesses casos, o magistrado deve atuar com especial sensibilidade, aplicando o Princípio da Primazia da Realidade, de modo que a dinâmica factual vivenciada no 'chão de fábrica' ou no atendimento direto sobreponha-se aos relatórios formais de desempenho apresentados pela organização.

No que tange à quantificação do dano moral, a jurisprudência paraibana tem se pautado pelo binômio 'compensação-punição'. Ao fixar o valor da indenização, o magistrado analisa a gravidade da ofensa, a capacidade econômica do ofensor e a reiteração da conduta. A utilização do Artigo 944, do Código Civil (Brasil, 2026a), deve ser guiada pela equidade: a indenização deve ser suficiente para compensar o

⁹ PARAÍBA. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. **Primeira Turma do TRT-13 mantém condenação por danos morais de banco que demitiu funcionária com doença profissional.** Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/primeira-turma-do-trt-13-mantem-condenacao-por-danos-morais-de-banco-que-demitiu-funcionaria-com-doenca-profissional> /acesso 06 mar. 26.

PARAÍBA. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. **Danos morais:** Primeira Turma do TRT-13 mantém condenação de banco por prática de assédio moral. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/danos-morais-primeira-turma-do-trt-13-mantem-condenacao-de-banco-por-pratica-de-assedio-moral#:~:text=A%20Primeira%20Turma%20de%20Julgamento%20do%20Tribunal,cometidos%20contra%20uma%20funcion%C3%A1ria%20por%20seu%20superior> / Acesso 29 mar. 2026.

sofrimento (caráter reparatório) e robusta o bastante para que a empresa não prefira pagar a multa a mudar a cultura (caráter inibitório ou pedagógico).

Dessa forma, apesar das proteções legais, tanto trabalhadores CLT quanto servidores públicos enfrentam desafios relacionados à eficácia dos mecanismos institucionais, cultura organizacional e gestão de equipes. Na prática, muitos desses mecanismos acabam funcionando mais como instrumentos formais de registro do que como soluções efetivas para o sofrimento mental no ambiente de trabalho.

Um dos maiores desafios comparativos reside no ônus da prova. O art. 818 da CLT (Brasil, 2025b) e o art. 373 do CPC (Brasil, 2026d) distribuem o encargo probatório, mas no assédio moral, a doutrina moderna defende a Inversão do Ônus da Prova ou a Distribuição Dinâmica do Ônus da Prova. Como o empregador ou o ente público detêm o controle dos registros eletrônicos, das filmagens e dos fluxos de trabalho, cabe a eles demonstrar que mantêm um ambiente saudável, e não apenas ao trabalhador provar o impossível (prova diabólica) em um ambiente de isolamento e medo.

Enquanto no setor privado a Justiça do Trabalho é mais flexível com indícios, no serviço público provar assédio moral exige superar a presunção de legitimidade dos atos administrativos. O servidor deve, portanto, municiar-se de provas documentais (e-mails, ordens contraditórias) e perícias psicológicas independentes via sindicatos.

A análise comparativa mostra que, apesar da estabilidade, o servidor enfrenta hierarquia mais rígida e violência simbólica sutil, exigindo ouvidorias autônomas para evitar represálias.

Em ambos os regimes, o assédio moral gera medidas administrativas, de saúde e indenizatórias, desde que provado o nexo entre a conduta e o dano. Nesse sentido, o Direito deve evoluir da punição para a fiscalização preventiva, garantindo que a dignidade humana não seja sacrificada pela produtividade.

5 SAÚDE MENTAL, PRODUTIVIDADE E GOVERNANÇA: ESTRATÉGIAS PREVENTIVAS E AGENDA ESG

Compreendida a anatomia das patologias de gestão e os contornos da responsabilidade civil nos diferentes regimes jurídicos, direcionamos agora nosso olhar para as estratégias de superação. Este capítulo investiga como a convergência entre o Direito Econômico, a governança corporativa e as políticas de saúde pode transformar o ambiente laboral de um cenário de adoecimento em um espaço de sustentabilidade e valorização da dignidade humana.

5.1 A Correlação entre Bem-Estar Psicológico, Eficiência e a Função Social da Empresa

A saúde mental no ambiente de trabalho está diretamente ligada à produtividade, retenção de talentos e qualidade das relações interpessoais. O adoecimento psíquico repercute de forma significativa no desempenho individual e institucional. Dejours (2015) demonstra que a má organização do trabalho compromete não apenas a criatividade, mas também a capacidade de realizar as tarefas de forma satisfatória.

Além disso, Trigo, Teng e Hallak (2007) descrevem a Síndrome de Burnout como um transtorno capaz de reduzir a motivação, aumentar o absenteísmo e comprometer a eficiência organizacional, ressaltando que a “instituição tem um aumento em seus gastos (tempo, dinheiro) com a conseqüente rotatividade de funcionários acometidos pelo burnout, assim como com o absenteísmo destes” (Trigo; Teng; Hallak, 2007, p. 230). Esse impacto econômico e operacional, contudo, manifesta-se de formas distintas a depender do regime jurídico ao qual o trabalhador está vinculado.

No setor privado, em específico, trabalhadores CLT enfrentam insegurança laboral, medo de demissão e pressões por metas agressivas, fatores que prejudicam concentração, tomada de decisão e engajamento (Dejours, 1998). Para servidores públicos, a estabilidade funcional protege contra demissões arbitrárias, mas não elimina o estresse decorrente de pressões internas, excesso de responsabilidades e burocracia.

Administrativamente, servidores podem acionar ouvidorias, corregedorias e canais internos de denúncia; trabalhadores CLT podem recorrer a departamentos de RH e canais de *compliance*. No âmbito de resolução de conflitos, trabalhadores podem recorrer à Justiça do Trabalho ou, no caso de servidores, a instâncias de controle e tribunais administrativos, garantindo ampla defesa, reparação e proteção contra retaliações. Contudo, recorrer ao Judiciário ou a instâncias administrativas muitas vezes ocorre apenas quando o quadro já se agravou, revelando uma lógica mais reativa do que preventiva.

É importante também mencionar que o suporte previdenciário e o afastamento médico são previstos quando o estresse compromete a capacidade de trabalho, seja via auxílio por incapacidade temporária, aposentadoria por incapacidade permanente ou afastamento temporário com acompanhamento psicológico.

Nesse contexto, torna-se evidente para nós que a deterioração da saúde mental não afeta apenas o indivíduo, mas repercute diretamente nos resultados organizacionais e na eficiência institucional. A produtividade, quando sustentada por ambientes hostis, metas abusivas e gestão inadequada, tende a se tornar artificial e insustentável, culminando em adoecimento, afastamentos recorrentes e perda de capital humano.

Assim, investir na saúde mental não deve ser compreendido como custo, mas como estratégia de gestão responsável e de preservação da dignidade do trabalhador.

Sob a ótica do Direito Econômico e do Trabalho, a higidez mental do trabalhador é um ativo imaterial da própria organização. A doutrina de Edina Bom Sucesso (2012, p. 37) questiona a lógica míope de gestores que negligenciam o bem-estar em nome de resultados imediatos, apontando que o custo do turnover (rotatividade), das substituições emergenciais e das condenações judiciais supera largamente o investimento em prevenção. Juridicamente, o descaso com a saúde mental configura uma violação da Função Social da Empresa, com base no Artigo 170, III, da Constituição Federal (Brasil, 2025a). Quando uma instituição, seja ela pública ou privada, moer o capital humano para atingir metas, ela está externalizando seus custos sociais para o SUS e para a Previdência Social, o que justifica uma intervenção estatal mais rigorosa e a aplicação de danos morais coletivos como forma de desestimular o lucro obtido através do adoecimento alheio.

Essa externalização de custos mencionada configura o que a análise econômica do Direito denomina de 'externalidades negativas'. Quando uma empresa

lucra através de uma gestão baseada no medo, o lucro é privado, mas o prejuízo — traduzido em auxílios-doença e tratamentos no SUS — é socializado. Sob este prisma, entendemos que a higidez mental deve ser tratada como um Direito Fundamental de Segunda Dimensão, exigindo do Estado não apenas a punição *ex post* (após o dano), mas uma fiscalização *ex ante* (preventiva).

A teoria do Risco Criado, abordada no Artigo 927, parágrafo único, do Código Civil (Brasil, 2026a) estabelece que aquele que lucra com uma atividade que gera riscos — inclusive psicossociais — deve responder pelos danos independentemente de culpa. Portanto, a produtividade não pode ser um salvo-conduto para a degradação psíquica; ela deve ser balizada pelo princípio do Valor Social do Trabalho, que, juntamente com a livre iniciativa, forma o pilar da ordem econômica brasileira, como trata o Artigo 1º, IV, da Constituição Federal (Brasil, 2025a).

5.2 Estratégias Institucionais de Prevenção: *Compliance* Ético e Gestão de Conflitos

Sob este prisma, as estratégias institucionais devem transcender o campo formal, ou seja, a prevenção do adoecimento mental no trabalho requer políticas institucionais consistentes, que vão além da responsabilização individual. Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), gestão participativa, apoio psicológico, horários flexíveis e incentivo à comunicação aberta demonstram eficácia na redução do estresse e aumento da produtividade.

Essas iniciativas não apenas mitigam o impacto do trabalho sobre a saúde mental, mas também fortalecem o senso de pertencimento e engajamento dos profissionais. O Guia Prático do MPPI (2025) propõe medidas que incluem programas de capacitação, canais de denúncia acessíveis e campanhas de conscientização como formas de mitigar a Síndrome de Burnout e o assédio moral. A implementação efetiva dessas políticas exige, entretanto, acompanhamento constante e avaliação de resultados, evitando que se tornem apenas ações formais sem impacto real.

Nesse sentido, Trócoli (2024, p. 62) deixa evidente que a prevenção passa necessariamente pela gestão de conflitos e pela criação de ambientes em que o diálogo seja estimulado:

É importante que as organizações promovam uma cultura de respeito mútuo e comunicação aberta como prevenção ao assédio moral ascendente. Os líderes devem conduzir uma gestão colaborativa e serem incentivados a estabelecer relações de confiança com seus subordinados, enquanto estes devem ser estimulados à prática de comportamentos construtivos e respeitosos. (Trócoli, 2024, p. 20).

Nesta senda, defendemos que a implementação de programas de *Compliance* Trabalhista e Ético surge como o mecanismo jurídico mais eficaz para a materialização dessas políticas. Não basta que a organização possua um código de conduta; é preciso que existam canais de denúncia externos e independentes, que garantam o anonimato e a não retaliação.

Como assevera Jorge Dias Souza (2011, p. 69), a transição de uma chefia tirânica para uma liderança mentora exige monitoramento constante. A existência de um programa de integridade robusto, que realize avaliações de risco psicossocial periódicas, pode inclusive servir como prova de excludente ou atenuante de responsabilidade civil em juízo, demonstrando que a organização foi diligente e não omissa diante de comportamentos abusivos de seus prepostos.

Atualmente, essa prevenção institucional ganha novos contornos com a ascensão da agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*). No pilar 'Social', a saúde mental dos colaboradores tornou-se um indicador de sustentabilidade e governança. Juridicamente, isso implica que a prevenção ao assédio e ao Burnout deixou de ser uma política acessória para se tornar um requisito de validade ética perante investidores e a sociedade.

A implementação de Auditorias Psicossociais periódicas permite que a organização identifique 'setores-bolha', onde o índice de afastamentos é estatisticamente superior à média, denunciando uma gestão patogênica antes mesmo que uma denúncia formal seja apresentada. Ao cruzar dados de absenteísmo com métricas de produtividade, o *Compliance* Jurídico pode intervir com medidas corretivas, como o remanejamento de lideranças e a readequação de fluxos de trabalho, concretizando o Dever de Vigilância que o Direito Administrativo impõe aos gestores e o Direito do Trabalho impõe aos empregadores.

Além disso, Vargas (2021, p. 112) mostra que “é necessário investir em políticas institucionais” para criar mecanismos de proteção, os quais só são eficazes quando acompanhados de práticas de gestão que assegurem a confiança dos trabalhadores. Complementando, Oliveira et al. (2019) e Santos et al. (2020) analisam

experiências no setor da saúde, evidenciando que ações preventivas estruturadas reduzem índices de adoecimento e fortalecem a percepção de suporte organizacional.

A capacitação de gestores e a liderança responsável são determinantes para criar ambientes laborais saudáveis, promovendo reconhecimento, feedback e apoio emocional. Experiências práticas indicam que a prevenção do estresse deve ser contínua, estruturada e integrada às normas trabalhistas e administrativas. Ainda assim, observa-se que muitas organizações se limitam a ações pontuais ou campanhas superficiais, sem a consistência necessária para gerar mudanças culturais duradouras.

Nesse cenário, a prevenção efetiva do adoecimento mental exige uma mudança de paradigma, na qual a saúde psicológica passe a ocupar posição central nas políticas organizacionais. Não se trata apenas de responder a conflitos já instaurados, mas de antecipar riscos, identificar sinais precoces de sofrimento e promover ambientes de trabalho eticamente responsáveis. A ausência dessa perspectiva preventiva contribui para a perpetuação de práticas abusivas e para o agravamento do sofrimento psíquico.

Para que a prevenção seja efetiva, é preciso transformar essas políticas em práticas vividas no dia a dia, permeando todos os níveis hierárquicos e reforçando valores de respeito, empatia e cuidado mútuo.

5.3 Sinergia entre Estratégias Individuais e Políticas de Gestão Humanizada

Paralelamente a isso, compreendemos que a integração de políticas pressupõe que as ações de suporte individual sejam sustentadas por uma cultura organizacional que valorize o bem-estar coletivo. Embora a responsabilidade principal recaia sobre instituições, estratégias individuais também são relevantes. Lipp (2016) destaca que o desenvolvimento de competências pessoais para enfrentar situações adversas pode reduzir o impacto do sofrimento mental, sendo aplicável a diversos contextos profissionais. Técnicas como *mindfulness*, ginástica laboral, pausas estratégicas e atividades de integração contribuem para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Contudo, ações individuais isoladas têm resultados limitados quando não articuladas a políticas institucionais. Trócoli (2024) evidencia que a integração de prevenção e gerenciamento de conflitos a programas institucionais favorece ambientes equilibrados e seguros. Carreira et al. (2023) reforçam que a integração de

políticas jurídicas e de saúde é essencial para que organizações não apenas previnam o adoecimento, mas também evitem responsabilidades legais.

Nesse sentido, a ênfase excessiva em estratégias individuais pode, inclusive, deslocar indevidamente a responsabilidade do adoecimento para o próprio trabalhador, ocultando falhas estruturais na organização do trabalho.

É fundamental, portanto, que a estratégia individual seja acompanhada da educação jurídica do trabalhador. Conforme destaca Jorge Dias Souza (2011, p. 115), a vítima de assédio deve ser orientada a produzir provas documentais de forma lícita e sistemática — o chamado 'diário do assédio' —, coletando e-mails, registros de horários e nomes de testemunhas. Essa postura não visa fomentar o litígio, mas garantir o Direito de Resistência do empregado ou servidor.

No plano coletivo, o papel dos sindicatos e das associações de classe é vital para transformar o sofrimento individual em pauta política e jurídica, exigindo a inclusão de cláusulas de proteção à saúde mental em Convenções Coletivas de Trabalho ou em Estatutos de Servidores, garantindo que a prevenção tenha força de norma cogente e não apenas de recomendação ética.

Com esse cuidado, acreditamos que a integração entre políticas institucionais e estratégias pessoais deve ocorrer de forma equilibrada, reconhecendo que o cuidado com a saúde mental é uma construção coletiva e não um dever isolado do indivíduo.

Dessa forma, a articulação entre políticas institucionais, legislação e estratégias individuais permite garantir que todos os profissionais, seja no setor privado ou público, estejam protegidos e amparados, promovendo ambientes de trabalho que valorizem o bem-estar psicológico, a produtividade e a dignidade do trabalhador. A integração só se torna efetiva quando as práticas institucionais não se restringem ao papel, mas dialogam com as necessidades reais vividas pelos trabalhadores em seu cotidiano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho evidencia a complexidade da saúde mental no ambiente laboral e a intrínseca relação entre a dignidade profissional, as condições de trabalho e os mecanismos de proteção legal e institucional. Ao final desta jornada acadêmica, retomamos o problema central que norteou a pesquisa: de que forma as condições de trabalho impactam a saúde mental e como o Direito pode atuar na prevenção desse adoecimento.

A resposta encontrada não é simples, mas aponta para a necessidade urgente de uma mudança de paradigma na gestão de pessoas, onde a higidez psíquica deixe de ser vista como uma variável subjetiva para ser tratada como um pressuposto de validade de qualquer relação contratual ou administrativa, tanto na esfera pública quanto na privada.

Observamos que a questão da saúde mental ultrapassa a esfera individual do trabalhador, exigindo uma abordagem sistêmica e multidisciplinar. Fatores como o assédio moral, a estipulação de metas abusivas, a gestão inadequada e a sobrecarga de trabalho não são meros "efeitos colaterais" do capitalismo ou da burocracia estatal, mas elementos críticos que, se não combatidos na raiz, resultam em quadros severos de Burnout e episódios depressivos.

Verificamos que as práticas organizacionais contemporâneas muitas vezes priorizam resultados imediatos e métricas de desempenho em detrimento da higidez mental, criando um abismo entre o discurso institucional ético e a realidade de sofrimento vivida no cotidiano laboral. Essa desconexão gera o que a doutrina chama de "sofrimento ético", onde o trabalhador é compelido a agir contra seus próprios valores em prol de uma produtividade desumana.

No que tange à proteção legal, o estudo comparativo entre os regimes da CLT e o estatutário nos trouxe revelações fundamentais. Embora o servidor público goze da estabilidade funcional — um pilar essencial do Estado Democrático de Direito para evitar perseguições políticas —, constatamos que essa garantia não o protege contra a violência simbólica e o assédio organizacional.

Muitas vezes, a estabilidade torna-se um fator de aprisionamento em ambientes tóxicos, onde o servidor, impossibilitado de ser demitido sem justa causa, passa a sofrer esvaziamento de funções ou perseguições via processos disciplinares viciados, configurando o uso desvirtuado da máquina estatal para satisfação de interesses

personalistas de gestores. Por outro lado, o trabalhador celetista enfrenta a vulnerabilidade intrínseca do desemprego, o que frequentemente silencia denúncias e o obriga a submeter-se a condições de gestão por estresse para garantir sua subsistência mínima, evidenciando a fragilidade do consentimento em relações de poder desequilibradas.

A legislação brasileira, embora ofereça um arcabouço robusto através da Constituição Federal e da Lei nº 8.213/91, ainda enfrenta obstáculos práticos e burocráticos em sua efetivação. Acreditamos que a comprovação do nexo causal nas doenças psíquicas é, talvez, o maior desafio jurídico e pericial atual.

A pesquisa demonstrou que a aplicação da teoria da concausa e a inversão do ônus da prova (distribuição dinâmica) são instrumentos de justiça social indispensáveis para equilibrar a balança processual. Não se pode exigir do trabalhador fragilizado uma "prova diabólica" do seu sofrimento invisível.

Defendemos que o Judiciário e as instâncias administrativas devem atuar com sensibilidade e sensatez, aplicando o Princípio da Primazia da Realidade para reconhecer que o ambiente de trabalho, se não foi a causa exclusiva, foi o gatilho determinante que rompeu o equilíbrio emocional do indivíduo.

Nesse contexto, a adoção de estratégias preventivas surge como o caminho mais viável para a sustentabilidade das relações de trabalho. Ressaltamos que a oferta de suporte psicológico e a criação de canais de denúncia acessíveis e livres de retaliações são elementos que precisam deixar o campo formal dos manuais de *compliance* para se tornarem práticas orgânicas e vividas.

A análise dos capítulos finais sobre a Agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*) nos permitiu reforçar que a saúde mental é hoje um indicador inafastável de governança e ética empresarial. Instituições que negligenciam o bem-estar de seus colaboradores estão, na prática, externalizando seus custos sociais para o SUS e para a Previdência Social, ferindo gravemente a função social da empresa e os princípios da Administração Pública. Sob a ótica da responsabilidade civil objetiva, aquele que cria o risco através de uma gestão patogênica deve arcar com o ônus da reparação integral.

Ao examinarmos a relação entre saúde mental e produtividade, desmistificamos a ideia de que a pressão extrema gera melhores resultados econômicos. Pelo contrário, o bem-estar psicológico é o fator determinante para a retenção de talentos e para a qualidade das relações interpessoais. O esgotamento

profissional não gera apenas um custo humano irreparável, mas um prejuízo econômico institucional direto através do absenteísmo, do "presenteísmo" e da rotatividade.

O referencial teórico utilizado, desde a psicodinâmica de Christophe Dejours (2015) até as análises jurídicas de Ohlweiler (2021) e Trócoli (2024), fundamentou nossa conclusão de que um ambiente laboral saudável é um direito fundamental de quarta dimensão, ligado diretamente ao valor social do trabalho e à dignidade da pessoa humana.

O percurso deste estudo, da análise das psicopatologias até o exame da jurisprudência paraibana, demonstrou-nos que a proteção legal deve evoluir para um modelo proativo. É necessário que os órgãos de fiscalização, como o Ministério Público do Trabalho e as corregedorias, atuem na identificação precoce de "setores-bolha" com altos índices de afastamento médico, o que geralmente denuncia uma liderança tóxica.

A justiça deve assumir seu papel pedagógico e dissuasório: as indenizações por danos morais devem ser fixadas em patamares que desencorajem a reiteração da conduta abusiva, impedindo que o adoecimento alheio seja contabilizado como uma "variável de custo" aceitável ou lucrativa para as organizações.

Ademais, reconhecemos como imperativo o fato de que a precarização das relações de trabalho e a nova "gestão algorítmica" impõem desafios que a legislação ainda luta para alcançar. A vigilância constante e a despersonalização do comando através de plataformas digitais podem intensificar o sentimento de isolamento e desamparo do trabalhador.

Portanto, este trabalho não pretende apenas sintetizar os desafios discutidos, mas servir como um chamado à ação para a formulação de novas políticas públicas e práticas de gestão humanizadas. A saúde mental no trabalho é uma demanda social urgente que exige respostas imediatas, transversais e efetivas do Direito, da Psicologia e da Administração.

É imprescindível, portanto, que estudos futuros aprofundem as especificidades das novas modalidades de trabalho, como o teletrabalho e o trabalho sob demanda, que trazem novos riscos psicossociais e diluem a fronteira entre a vida privada e a profissional.

Ao avançarmos na construção de ambientes de trabalho mais justos, dignos e empáticos, priorizando a vida e a sanidade sobre as metas e os lucros, estaremos,

em última análise, protegendo a própria democracia e os fundamentos da nossa República. O trabalho deve ser, por definição, um espaço de dignificação, saúde e crescimento, e nunca um vetor de destruição da personalidade.

Concluimos, assim, que a luta pela saúde mental no trabalho é a fronteira atual e inadiável da defesa dos Direitos Humanos na sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Pollyana Magna de Oliveira. **Assédio moral no trabalho e seus desdobramentos na Administração Pública**: um olhar sobre a esfera federal na Paraíba. 2017. 144 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11442/1/PMOA29112017.pdf>. Acesso em: 26 set. 2025.

BABIAK, Paul; HARE, Robert D. **Snakes in suits**: when psychopaths go to work. New York: HarperCollins, 2006.

BALENSIEFER, Dirleia Aparecida. **Assédio moral a professores e a síndrome de Burnout**: implicações jurídicas no âmbito trabalhista. 2015. 123 f. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2015.

BERTUNES, Diuly Karollyne da Silva. **Assédio moral e a síndrome de burnout**: causa e efeito. 2024. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2024.

BRASIL. [Código Civil (2002)]. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2002]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 29 mar. 2026a.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 set. 2025a.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro: Presidência da República, [1943]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 28 set. 2025b.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1991]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 29 mar. 2026b.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa [...]. [Redação dada pela Lei nº 14.230, de 25 de outubro de 2021]. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 29 mar. 2026c.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Dispõe sobre o Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 1 abr. 2026d.

BRASIL. **Lei nº 14.230, de 25 de outubro de 2021**. Altera a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 (Lei de Improbidade Administrativa). Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14230.htm. Acesso em: 29 mar. 2026e.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula nº 378**. Estabilidade provisória. Acidente do trabalho. Constituição e pressupostos. Res. 129/2005, DJ 20, 22 e 25.04.2005. Disponível em: <https://www.tst.jus.br>. Acesso em: 29 mar. 2026f.

CARREIRA, Cassia Gouveia Conceição *et al.* Acepções, classificações e jurisprudências: um estudo fundamentado sobre o assédio moral na administração pública. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 7, p. 19-33, jul. 2023.

CASTRO, Andreza Santana; COSTA, Naiana Badaró. Síndrome de Burnout e a saúde do trabalhador: aspectos fáticos e jurídicos do julgado do TRT 2. **Revista Direito em Foco**, [s. l.], n. 15, p. 642-660, 2023.

CEZNE, Andrea Nárriman; BALENSIFEER, Dirleia Aparecida. Assédio moral a professores e a síndrome de burnout: implicações jurídicas no âmbito trabalhista. *In: XII SEMINÁRIO NACIONAL DEMANDAS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA*, 2016.

CONSULTOR JURÍDICO. [Notícia jurídica sobre assédio moral]. **Conjur**, 2024. Disponível em: <https://conjur.com.br>. Acesso em: 29 mar. 2026.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

EXAME. **Brasil não está preparado para a NR-1, diz especialista britânico**. Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/carreira/brasil-nao-esta-preparado-para-a-nr-1-diz-especialista-britanico-2/>. Acesso em: 29 mar. 2026.

FONTE 83. **Secretário de prefeitura do Sertão da Paraíba é alvo de inquérito do MP por suposto assédio moral**. Fonte 83, 2024. Disponível em: <https://fonte83.com.br/secretario-de-prefeitura-do-sertao-da-paraiba-e-alvo-de-inquerito-do-mp-por-suposto-assedio-moral/>. Acesso em: 29 mar. 2026.

FORBES BRASIL. **Varejo, educação e marketing: os setores com maior risco de Burnout no Brasil**. Forbes, mar. 2026. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2026/03/varejo-educacao-e-marketing-os-setores-com-maior-risco-de-burnout-no-brasil/>. Acesso em: 29 mar. 2026.

G1. **Veja quais direitos tem o funcionário com doença relacionada ao trabalho**. G1, 30 nov. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/11/30/veja-quais-direitos-tem-o-funcionario-com-doenca-relacionada-ao-trabalho.ghtml>. Acesso em: 29 mar. 2026.

GREENBERG, J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

JORNAL DA PARAÍBA. **Burnout: como reconhecer sinais**. Jornal da Paraíba, 2024. Disponível em: <https://jornaldaparaiba.com.br/saude/burnout-como-reconhecer-sinais>. Acesso em: 29 mar. 2026.

KOGA, Gustavo Kendy Camargo *et al.* Fatores associados a piores níveis na escala de Burnout em professores da educação básica. **Cadernos Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 268-275, jul./set. 2015.

LIPP, Marilda Novaes. O Stress do professor frente ao mau comportamento do aluno. *In*: FAVA, Débora C. (org.). **A Prática da Psicologia na Escola**. Belo Horizonte: Artesã, 2016. p. 351-372.

MIGALHAS. **Empregado vítima de bullying por ser ruivo será indenizado**. Migalhas, 2024. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/442614/empregado-vitima-de-bullying-por-ser-ruivo-sera-indenizado>. Acesso em: 29 mar. 2026.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PIAUÍ (MPPI). **Guia prático sobre a Síndrome de Burnout**. [Autoria de SILVA, Liandra Nogueira Soares da;

MEDEIROS, Gabriela Pires Amâncio]. Teresina: MPPI, 2020. Disponível em: https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2020/09/Ebook_Guia-pra%CC%81tico-sobre-a-Si%CC%81ndrome-de-Burnout-2.pdf. Acesso em: 27 set. 2025.

NÓBREGA, Thatyane Tavares de Moura. **Assédio moral no ambiente de trabalho dos profissionais de enfermagem**. 2022. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/24124/1/TTMN01072022.pdf>. Acesso em: 26 set. 2025.

OHLWEILER, Leonel Pires. **Assédio moral na administração pública: dominação, violência simbólica e poder**. Canoas, RS: Ed. Unilasalle, 2021. Disponível em: https://prefeitura.poa.br/sites/default/files/usu_doc/sites/dmae/livro_assedio_moral.pdf. Acesso em: 26 set. 2025.

OLIVEIRA, Flávia de Almeida *et al.* Síndrome de burnout e fatores associados em profissionais da Estratégia Saúde da Família. **Interface: Comunicação, Saúde, Educação**, [S. l.], v. 23, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/dphvYH39MprDY7LmfCP886J/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 26 set. 2025.

PARAÍBA. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. **Danos morais: Primeira Turma do TRT-13 mantém condenação de banco por prática de assédio moral**. João Pessoa: TRT13, 2024. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe->

se/noticias/danos-morais-primeira-turma-do-trt-13-mantem-condenacao-de-banco-por-pratica-de-assedio-moral. Acesso em: 29 mar. 2026.

PARAÍBA. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. **Primeira Turma do TRT-13 mantém condenação por danos morais de banco que demitiu funcionária com doença profissional**. João Pessoa: TRT13, 2024. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/primeira-turma-do-trt-13-mantem-condenacao-por-danos-morais-de-banco-que-demitiu-funcionaria-com-doenca-profissional>. Acesso em: 6 mar. 2026.

POLÊMICA PARAÍBA. **MPT investiga denúncia que aponta rede de pressão e assédio na PBGÁS**. Polêmica Paraíba, 2024. Disponível em: <https://www.polemicaparaiba.com.br/polemicas/mpt-investiga-denuncia-aponta-rede-de-pressao-e-assedio-na-pbgas-veja-documento/>. Acesso em: 29 mar. 2026.

PORTAL CORREIO. **Superintendente do Ibama na Paraíba é acusado de assédio moral**. Portal Correio, 2024. Disponível em: <https://portalcorreio.com.br>. Acesso em: 29 mar. 2026.

RAMOS, Luis Leandro Gomes; GALIA, Rodrigo Wasem. **Assédio moral e cyberbullying no trabalho**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2019.

REVISTA PROTEÇÃO. **NR 1: Governo estuda adiar mais uma vez regra que pune empresas por danos à saúde mental no trabalho**. Proteção, 2024. Disponível em: <https://protecao.com.br/noticias/geral/nr-1-governo-estuda-adiar-mais-uma-vez-regra-que-pune-empresas-por-danos-a-saude-mental-no-trabalho/>. Acesso em: 29 mar. 2026.

RODRIGUES, Grygena Targino Moreira. **Assédio moral nas relações de trabalho: violação ao princípio da dignidade humana**. 2017. 65 f. Monografia (Graduação em Direito) - Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, 2017.

RODRIGUES, Patrícia Ferreira; ÁLVARO, Alex Leandro Teixeira; RONDINA, Regina. Sofrimento no trabalho na visão de Dejours. **Revista Científica Eletrônica de Psicologia**, Garça, v. 4, n. 7, p. 1-8, nov. 2006.

SAE-DF. **Assédio moral: aumentam as denúncias e veja como agir passo a passo no serviço público do DF**. SAE-DF, 2024. Disponível em: <https://www.saedf.org.br/index.php/noticia/assedio-moral-aumentam-as-denuncias-e-veja-como-agir-passo-a-passo-no-servico-publico-do-df/>. Acesso em: 29 mar. 2026.

SANTOS, Marthius Campos Oliveira *et al.* Repercussões da síndrome de Burnout em profissionais da saúde. **Brazilian Journal of health Review**, Curitiba, v. 3, n. 4, p. 8383-8392, jul./ago. 2020.

SHEEHY, Benedict; BODDY, Clive; MURPHY, Brendon. Corporate law and corporate psychopaths. **Psychiatry, Psychology and Law**, v. 28, n. 4, p. 479-507, 2021.

SOARES, Adilzira Sousa. Mobbing: relações com a síndrome de burnout e a qualidade de vida dos trabalhadores de uma instituição universitária de Campo Grande, MS. **Revista Intervenção Psico.**, Campo Grande, MS, v. 13, n. 1, p. 30–37, 2014. Disponível em: <https://site.ucdb.br/public/md-dissertacoes/8025-mobbing-relacoes-com-a-sindrome-de-burnout-e-a-qualidade-de-vida-dos-trabalhadores-de-uma-instituicao-universitaria-de-campo-grande-ms.pdf>. Acesso em: 26 set. 2025.

SOARES, Iarine da Costa Florêncio. **O assédio moral nas empresas de call center**. 2021. 70 f. Monografia (Graduação em Direito) - Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, 2021.

SOUZA, Jorge Dias. **As chefias avassaladoras**: o assédio moral no trabalho. 2. ed. Lisboa: Chiado Editora, 2011.

TRIGO, Telma Ramos; TENG, Chei Tung; HALLAK, Jaime Eduardo Cecílio. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista de Psiquiatria Clínica**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.

TRÓCOLI, Ana Cristina Pinho. **Assédio moral nas relações de trabalho**: como prevenir e gerenciar conflitos. 2024. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/31360>. Acesso em: 26 set. 2025.

VARGAS, Sabrina Ferreira. **Assédio moral e a síndrome de Burnout**: estudo em um Instituto Federal de Ensino. 2021. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/22456/DIS_PPGGOP_2021_VARGAS_SABRINA.pdf. Acesso em: 26 set. 2025.