ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: IMPACTOS DO CONTROLE TECNOLÓGICO NO PODER DIRETIVO DO EMPREGADOR

Claudineia Ferreira de Sousa[1]
Paula Thamires Figueredo[2]
Bruna Felipe Araújo Oliveira[3]

RESUMO
O presente artigo analisa o assédio moral no ambiente de trabalho a partir dos impactos do controle tecnológico no exercício do poder diretivo do empregador. Parte-se da problemática acerca de como o uso de tecnologias de monitoramento pode intensificar práticas abusivas nas relações laborais e quais são os limites éticos e jurídicos para a proteção da dignidade do trabalhador. O objetivo geral consiste em examinar a relação entre controle tecnológico e assédio moral, enquanto os objetivos específicos buscam compreender as transformações decorrentes da digitalização do trabalho, identificar impactos psicossociais da hiperconectividade e analisar os limites normativos do poder diretivo. A pesquisa é qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, com base em doutrina, artigos científicos e jurisprudência trabalhista. Os resultados indicam que o uso excessivo e desregulado de tecnologias de monitoramento pode comprometer a autonomia do trabalhador, intensificar pressões organizacionais e favorecer a ocorrência de assédio moral. Conclui-se que a adoção de práticas de governança e compliance, aliadas ao uso ético das tecnologias, é fundamental para equilibrar eficiência organizacional e proteção dos direitos fundamentais nas relações de trabalho contemporâneas.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio Moral. Poder diretivo. Controle Tecnológico. Dignidade do trabalhador.

INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas têm promovido mudanças significativas nas relações de trabalho, especialmente no que se refere à organização, ao monitoramento e à avaliação das atividades laborais. A incorporação de ferramentas digitais, como softwares de gestão, plataformas de acompanhamento de desempenho e sistemas de análise de dados, ampliou as possibilidades de controle sobre a execução do trabalho, contribuindo para a reconfiguração do ambiente laboral contemporâneo.

Nesse contexto, o poder diretivo do empregador, entendido como o conjunto de prerrogativas destinadas à organização, ao controle e à disciplina da prestação de serviços, passa a ser exercido de forma ampliada e contínua. A utilização de tecnologias digitais permite um acompanhamento mais detalhado das atividades dos trabalhadores, especialmente em regimes de trabalho remoto e híbrido, expandindo o alcance da supervisão para além dos limites físicos da empresa.

[1]Graduanda em Direito pela Faculdade Evangélica Raízes, Anápolis, Goiás, e-mail: claudiasousa87@hotmail.com
[2]Graduanda em Direito pela Faculdade Evangélica Raízes, Anápolis, Goiás, e-mail: paulafigueredo074@gmail.com
[3]Orientadora Professora do curso de Direito da Faculdade Evangélica Raízes, Anápolis, Goiás, e-mail: brunafelipedocente@gmail.com, Mestra pela Universidade Estadual de Goiás em Territórios e Expressões Culturais no Cerrado

Paralelamente, o assédio moral no ambiente de trabalho permanece como um problema relevante, caracterizado por condutas abusivas reiteradas que atentam contra a dignidade do trabalhador, gerando humilhação, sofrimento psíquico e desequilíbrio emocional. Conforme destaca Barreto (2013), esse fenômeno está frequentemente associado a relações de poder desiguais e a práticas organizacionais que favorecem a pressão excessiva e a desvalorização do indivíduo.

Diante desse cenário, verifica-se que o avanço das tecnologias de monitoramento pode potencializar práticas abusivas, especialmente quando utilizado de forma excessiva ou desproporcional. A intensificação da vigilância, a cobrança constante por resultados e a exigência de disponibilidade permanente configuram elementos que podem contribuir para a deterioração das condições de trabalho e para a ocorrência de assédio moral.

Nesse sentido, problematiza-se de que maneira o controle tecnológico, ao ampliar o poder diretivo do empregador, pode influenciar a configuração do assédio moral no ambiente de trabalho, bem como quais são os limites éticos e jurídicos desse controle frente à proteção dos direitos fundamentais dos trabalhadores.

A relevância da presente pesquisa decorre da crescente digitalização das relações laborais e da necessidade de refletir sobre os impactos do uso de tecnologias no ambiente de trabalho. A intensificação dos mecanismos de monitoramento exige uma análise crítica acerca dos limites do poder diretivo e da responsabilidade das organizações na promoção de condições de trabalho dignas e saudáveis.

O estudo tem como objetivo analisar os impactos do controle tecnológico no exercício do poder diretivo do empregador, especialmente em sua relação com o assédio moral no ambiente de trabalho. Para tanto, examinam-se as transformações decorrentes da digitalização do trabalho, os impactos psicossociais associados ao monitoramento digital e os limites éticos e jurídicos do uso dessas tecnologias nas relações laborais.

Adota-se metodologia qualitativa, com abordagem dedutiva e pesquisa bibliográfica, fundamentada em doutrina, artigos científicos e jurisprudência trabalhista, com apoio interdisciplinar das áreas de gestão, tecnologia e psicologia do trabalho.

O presente artigo está estruturado em três seções. Na primeira, analisa-se o poder diretivo do empregador no contexto das transformações tecnológicas. Na segunda, examinam-se os impactos do controle tecnológico nas relações de trabalho e sua relação com o assédio moral.

Por fim, na terceira seção, discutem-se os limites éticos e jurídicos desse controle, com enfoque na proteção dos direitos fundamentais do trabalhador, especialmente a dignidade da pessoa humana e o direito à privacidade

1. ASSÉDIO MORAL E PODER DIRETIVO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O assédio moral consiste em uma conduta abusiva e reiterada que atenta contra a dignidade, a autoestima e integridade psíquica ou física do trabalhador. Trata-se de um conjunto de práticas hostis, direcionadas ou difusas, que geram humilhação, constrangimento e sofrimento emocional no ambiente de trabalho. Com o tempo, o fenômeno deixou de ser visto apenas como conflito interpessoal e passou a ser compreendido como um problema estrutural, muitas vezes associado a modelos de gestão autoritários ou competitivos, caracterizando o chamado "assédio moral organizacional" (Freitas, Heloani e Barreto, 2008).

O assédio moral no ambiente de trabalho caracteriza-se pela presença de alguns elementos fundamentais que permitem sua identificação na literatura especializada. O primeiro deles é a reiteração e sistematicidade das condutas, uma vez que o assédio não se configura por um ato isolado, mas por um conjunto de comportamentos hostis repetidos ao longo do tempo, capazes de gerar desgaste emocional contínuo na vítima (Leymann, 1996).

Outro elemento relevante refere-se à intencionalidade ou finalidade objetiva da conduta. Ainda que nem sempre seja possível comprovar a intenção direta do agressor, observa-se que as práticas adotadas tendem a produzir efeitos como o isolamento, a desestabilização emocional ou a desqualificação profissional do trabalhador, comprometendo sua permanência saudável no ambiente laboral (Hirigoyen, 2001).

Além disso, destaca-se a assimetria ou relação de poder presente nas interações de trabalho. O assédio moral costuma ocorrer em contextos nos quais o agressor se vale de uma posição hierárquica, institucional ou simbólica para exercer pressão, constranger ou silenciar o outro. Essa desigualdade de poder favorece a perpetuação das práticas abusivas e dificulta a reação da vítima, reforçando o caráter opressivo da relação estabelecida (Barreto, 2013).

A prática do assédio moral existe há muito tempo, desde os primórdios das relações de trabalho, manifestando-se por meio do autoritarismo e da desvalorização do trabalhador. No entanto, a conceituação e o estudo do fenômeno são mais recentes, consolidando-se apenas nas últimas décadas com o avanço dos estudos nas áreas da psicologia e do direito do trabalho.

Mobbing é uma comunicação hostil e antiética, dirigida de maneira sistemática por

> um ou mais indivíduos contra um colega de trabalho. Essas ações ocorrem com frequência e ao longo de um período prolongado, resultando, por sua repetição e duração, em uma situação de assédio moral, que frequentemente conduz à exclusão definitiva da vítima do ambiente laboral (Leymann, 1996, p. 168).

O termo "assédio moral" tem origem no termo mobbing, cunhado pelo etólogo austríaco Konrad Lorenz para descrever o comportamento de um grupo de animais que se une para atacar e expulsar um intruso. Esse conceito foi aplicado às relações de trabalho na década de 1980 pelo psicólogo sueco Heinz Leymann, precursor do estudo sobre o tema. Ele identificou as ações de humilhação e hostilidade no ambiente de trabalho como um problema de saúde ocupacional, e logo mais a psicóloga francesa Marie-France Hirigoyen popularizou o termo "assédio moral" na década de 1990, com sua obra que descreve o fenômeno de forma detalhada, contribuindo para a conscientização sobre o assunto (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

As tipologias do assédio moral podem ser classificadas de diversas formas, dependendo da direção e do modo como são praticadas. O assédio moral vertical descendente é a forma mais comum, caracterizando-se quando a violência psicológica parte de um superior hierárquico em direção a um subordinado. Geralmente, está associado ao exercício abusivo do poder diretivo, manifestando-se por meio de cobranças excessivas, ameaças de demissão e desmoralização pública do trabalhador (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

Também pode ocorrer o assédio moral vertical ascendente, situação em que a agressão parte de um ou mais subordinados em relação ao seu superior hierárquico, com o objetivo de minar sua autoridade, enfraquecer sua liderança ou até mesmo forçar sua saída do cargo (Hirigoyen, 2001).

Outra forma é o assédio moral horizontal, que ocorre entre colegas que ocupam o mesmo nível hierárquico dentro da organização, sem que exista relação direta de subordinação entre eles. Nesse caso, o assédio pode se manifestar por meio de brincadeiras de mau gosto, difamações, isolamento social e outras atitudes que geram constrangimento no ambiente de trabalho (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

Por conseguinte, há o assédio moral organizacional, também chamado de institucional, que resulta das próprias políticas e práticas de gestão adotadas pela empresa. Nesse contexto, a organização estabelece métodos de trabalho baseados em pressões constantes, metas inalcançáveis e humilhações coletivas, com o objetivo de aumentar a produtividade a qualquer custo. Nessa perspectiva, o “agressor é a própria estrutura da organização” (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

É possível, ainda, identificar tipologias contemporâneas do assédio moral, como o assédio moral coletivo ou organizacional, decorrente de práticas institucionais abusivas (Freitas; Heloani; Barreto, 2008), o assédio moral discriminatório, relacionado a fatores como gênero, idade, raça ou deficiência (Hirigoyen, 2001), e o assédio moral digital, potencializado pelo uso de tecnologias de comunicação e monitoramento contínuo no ambiente de trabalho (Lima, 2023).

No contexto brasileiro, embora não exista uma lei federal unificada que trate especificamente do assédio moral, o ordenamento jurídico reconhece a ilicitude das condutas abusivas no ambiente de trabalho. A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (1943)) atribui ao empregador o poder diretivo, porém este deve ser exercido em conformidade com os princípios constitucionais, em especial a dignidade da pessoa humana. Assim, práticas como humilhações reiteradas, controle exagerado, punições desproporcionais e exposição vexatória configuram violação dos direitos fundamentais do trabalhador.

Nos termos dos artigos 186 e 187 do Código Civil 2002, todo ato que cause dano a outrem ou que exceda os limites do exercício regular de um direito caracteriza ilícito civil, gerando responsabilidade do empregador. Desse modo, quando a conduta empresarial ultrapassa os limites aceitáveis e provoca danos psicológicos, morais ou profissionais, há fundamento jurídico para reparação (Simões; Rodrigues, 2023; Silva; Takeshita, 2023).

A doutrina e a jurisprudência confirmam que o poder diretivo não pode ser exercido de forma absoluta, devendo ser limitado pelos direitos fundamentais do trabalhador. Estudos recentes demonstram que atos reiterados de assédio moral, especialmente quando vinculados ao abuso de autoridade e à desproporção no exercício do poder diretivo, ensejam indenização e responsabilização trabalhista (Silva; Takeshita, 2023; Carlucci; Santos; Campos, 2014).

A jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho (TST) desempenha papel central na interpretação dos limites do poder diretivo e na responsabilização do empregador em casos de assédio moral. O Tribunal tem reiterado que condutas como cobrança excessiva de metas, humilhação pública, exposição vexatória e monitoramento opressivo violam a dignidade da pessoa humana e a integridade psíquica do empregado, fundamentos expressos no art. 1º, III, e no art. 5º, V e X, da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Decisões paradigmáticas, como aquelas envolvendo instituições financeiras — entre elas casos de condenação por metas abusivas — evidenciam que a repetição de cobranças intensas, aliadas à desqualificação pública do trabalhador, caracteriza assédio moral vertical descendente. Nesses julgados, o Tribunal Superior do Trabalho reforça que a pressão por resultados não legitima práticas gerenciais abusivas, sendo a dignidade do trabalhador limite ao

poder diretivo, entendimento também destacado pela doutrina (Simões; Rodrigues, 2023; Carlucci; Santos; Campos, 2014).

Ademais, os acórdãos da Corte demonstram que a configuração do assédio moral exige a análise do conjunto probatório, incluindo prova testemunhal e, quando necessário, prova pericial para aferição do dano psíquico e do nexo causal. A avaliação deve considerar a repetição das condutas, o contexto organizacional e a finalidade das ações empresariais.

Em síntese, a jurisprudência trabalhista confirma que o poder diretivo não autoriza o empregador a submeter o trabalhador a constrangimentos, humilhações ou pressões desproporcionais, sendo dever da empresa preservar um ambiente laboral saudável. Assim, o entendimento judicial reforça a tese doutrinária de que o exercício abusivo do poder diretivo configura assédio moral e gera obrigação de indenizar.

Ao se observar as repercussões organizacionais, torna-se evidente que o uso equilibrado do poder diretivo contribui para a produtividade, o clima institucional e a segurança jurídica da empresa. Por outro lado, quando esse poder é exercido de forma abusiva, surgem consequências negativas expressivas, como adoecimento físico e psíquico dos trabalhadores, queda de desempenho, conflitos internos, aumento do turnover e danos à reputação organizacional (Silva; Takeshita, 2023; Simões; Rodrigues, 2023).

Nesse cenário, políticas internas bem definidas assumem papel essencial. A adoção de canais de denúncia, treinamentos de liderança, programas de compliance trabalhista e ações preventivas não apenas mitigam a ocorrência de assédio moral, como também fortalecem a cultura organizacional e reforçam o compromisso da empresa com um ambiente de trabalho saudável.

O poder diretivo, por sua vez, corresponde ao conjunto de prerrogativas conferidas ao empregador para organizar, controlar e disciplinar a prestação dos serviços. Ele é essencial para o funcionamento da empresa, permitindo definir funções, distribuir tarefas, estabelecer metas, fiscalizar atividades e aplicar medidas disciplinares, desde que sejam proporcionais e respeitem os direitos fundamentais do trabalhador (Silva; Takeshita, 2023).

O poder de organização consiste na definição de fluxos de trabalho, funções, escalas, metas e padrões internos da empresa. Quando exercido de forma desequilibrada, como na imposição de metas inviáveis, na alteração repentina de funções ou no acúmulo desproporcional de tarefas, pode gerar insegurança ao trabalhador e caracterizar abuso (Carlucci; Santos; Campos, 2014).

O poder de controle envolve o monitoramento do desempenho, do tempo de execução

das atividades e do cumprimento das normas internas. Com o avanço tecnológico, esse controle foi ampliado, permitindo vigilância contínua por meio de softwares e métricas automatizadas, mas, quando ultrapassa limites razoáveis, transforma-se em monitoramento opressivo. Já o poder disciplinar refere-se à aplicação proporcional e fundamentada de advertências, suspensões e outras medidas sancionatórias, sendo considerado abusivo quando adotado de forma arbitrária ou humilhante, com o objetivo de pressionar ou constranger o trabalhador (Simões; Rodrigues, 2023).

O exercício do poder diretivo se torna assédio moral quando ultrapassa seus limites, adotando práticas que humilham, constrangem ou isolam o trabalhador. Entre essas condutas, destacam-se vigilância excessiva, críticas públicas, imposição de metas inalcançáveis, alterações punitivas de função, restrição injustificada de tarefas e desqualificação reiterada da competência do empregado (Silva; Takeshita, 2023; Carlucci; Santos; Campos, 2014).

O abuso dessas prerrogativas pode acarretar impactos negativos tanto para os trabalhadores quanto para a organização, como adoecimento físico e psíquico, queda de produtividade, conflitos internos, aumento do turnover e prejuízos à reputação da empresa. Empresas que adotam políticas claras de gestão, canais de denúncia, treinamentos de liderança e ações preventivas fortalecem o clima organizacional e reduzem os riscos de assédio moral.

Diante desse cenário, torna-se necessário ampliar a análise sobre como o poder diretivo se manifesta nas novas dinâmicas organizacionais, especialmente no contexto da crescente incorporação de tecnologias no ambiente de trabalho.

2. O PODER DIRETIVO NO USO DO CONTROLE TECNOLÓGICO NO TRABALHO

A transformação digital tem modificado profundamente a organização e a gestão do trabalho, ampliando as formas de supervisão e controle exercidas pelas empresas. Ferramentas digitais, plataformas de gestão e sistemas de monitoramento permitem acompanhar a produtividade e o desempenho dos trabalhadores de maneira contínua e detalhada, reconfigurando as relações entre empregador e empregado e influenciando diretamente o exercício do poder diretivo (Tudose, 2025; Silveira, 2024).

Nesse contexto, o uso dessas tecnologias envolve a coleta, o registro e a análise de dados sobre as atividades laborais, possibilitando aos gestores acompanhar o cumprimento de metas e identificar padrões de desempenho. Sistemas de vigilância digital, softwares de produtividade e plataformas corporativas consolidam-se como instrumentos centrais de gestão,

ao mesmo tempo em que ampliam o controle organizacional e intensificam a supervisão das rotinas de trabalho (Pandey & Pravesh, 2025).

O teletrabalho intensificou o uso dessas ferramentas, uma vez que a distância física exige mecanismos de acompanhamento remoto. Plataformas de gestão de projetos, aplicativos corporativos e softwares de controle de tempo permitem monitorar tarefas e avaliar desempenho mesmo fora do espaço físico da empresa, consolidando práticas de gestão baseadas em métricas e indicadores (Popovac et al., 2025).

Apesar dos benefícios para a organização, o monitoramento constante pode afetar a percepção de autonomia e segurança psicológica dos trabalhadores, gerando estresse e sensação de vigilância contínua. A literatura destaca que tecnologias digitais não são neutras; seu uso intensivo pode refletir estratégias de controle que ampliam o poder diretivo do empregador e impactam negativamente o bem-estar do empregado (Andrade, 2024; Pandey & Pravesh, 2025).

Assim, a incorporação dessas ferramentas evidencia como o poder diretivo se adapta às possibilidades tecnológicas, redefinindo práticas de supervisão e gestão do trabalho, especialmente em ambientes de teletrabalho, e exige reflexão crítica sobre limites éticos e impactos na saúde laboral.

A expansão das tecnologias digitais no ambiente de trabalho tem transformado profundamente a organização e execução das atividades laborais, gerando o fenômeno da hiperconectividade, caracterizado pela conexão contínua do trabalhador a dispositivos, plataformas digitais e sistemas de comunicação corporativa (Tudose, 2025). Esse contexto amplia a interação permanente entre empregados e organizações, tornando mais difusos os limites entre tempo de trabalho e tempo de descanso.

Dados empíricos reforçam essa realidade. Segundo relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2023), trabalhadores em regime remoto ou híbrido apresentam maior tendência à extensão da jornada laboral, sendo que aproximadamente 27% relatam trabalhar fora do horário regular com frequência. De maneira semelhante, estudo da Eurofound (2022) aponta que mais de 40% dos trabalhadores conectados digitalmente respondem a demandas profissionais fora do expediente, evidenciando a intensificação da hiperconectividade.

A digitalização das atividades produtivas também aumenta as demandas cognitivas e o ritmo de trabalho. O uso constante de plataformas digitais, sistemas de comunicação instantânea e ferramentas de gestão de tarefas exige respostas rápidas e disponibilidade contínua dos trabalhadores. De acordo com pesquisa da Microsoft Work Trend Index (2023), 68% dos

trabalhadores se sentem sobrecarregados pela quantidade de tarefas e comunicações digitais, evidenciando a pressão constante por produtividade.

Além disso, a sobrecarga informacional e a multiplicidade de canais digitais contribuem para o aumento do estresse ocupacional. A Associação Americana de Psicologia (APA, 2023) aponta que cerca de 79% dos trabalhadores relatam sintomas de estresse relacionados ao trabalho, sendo a conectividade constante um dos principais fatores associados.

O uso intensivo de tecnologias de monitoramento e vigilância digital também impacta diretamente a percepção de bem-estar psicológico. Ferramentas de acompanhamento de desempenho, softwares de monitoramento de atividades e sistemas de rastreamento digital permitem supervisão em tempo real, criando sensação de vigilância constante. Pandey e Pravesh (2025) destacam que essa vigilância pode gerar aumento da ansiedade, redução da autonomia e percepção elevada de pressão organizacional. Andrade (2024) acrescenta que o monitoramento eletrônico influencia negativamente a segurança psicológica, podendo gerar desconfiança e limitar a autonomia no desempenho das tarefas.

Outro fator relevante refere-se à extensão das interações profissionais para além do horário formal de trabalho. Dispositivos móveis e plataformas digitais permitem que demandas profissionais sejam atendidas fora do expediente, diluindo ainda mais a fronteira entre vida pessoal e profissional. Santos (2025) aponta que essa comunicação constante contribui para a ampliação informal da jornada laboral, criando situações de pressão para responder a mensagens ou atender solicitações fora do horário regulamentar.

O conceito de direito à desconexão surge como resposta a essa realidade, garantindo ao trabalhador a possibilidade de se desligar das ferramentas digitais durante os períodos de descanso, sem prejuízos ou pressões organizacionais, preservando saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Santos, 2025).

Embora a digitalização do trabalho proporcione maior flexibilidade e possibilidade de organização autônoma das atividades, ela também aumenta as pressões psicológicas. Estudos indicam que os efeitos psicossociais da hiperconectividade não decorrem apenas da tecnologia, mas também das práticas organizacionais e culturais que determinam como essas ferramentas são utilizadas (Silveira, 2024; Cavicchioli, 2025).

Portanto, a análise dos impactos psicossociais da hiperconectividade evidencia como a ampliação do uso de tecnologias digitais no trabalho influencia a saúde mental, a percepção de autonomia e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos trabalhadores, redefinindo as condições psicossociais no ambiente organizacional contemporâneo.

Nesse contexto, o avanço das tecnologias digitais no ambiente de trabalho ampliou significativamente as possibilidades de monitoramento e supervisão das atividades laborais, trazendo novos desafios quanto aos limites do poder diretivo nas organizações. Sistemas de vigilância digital, softwares de monitoramento de produtividade e ferramentas de acompanhamento remoto tornaram-se comuns em muitas empresas, permitindo que gestores acompanhem em tempo real o desempenho e o comportamento profissional de seus colaboradores. Embora esses recursos sejam apresentados como instrumentos para aumentar a eficiência organizacional, eles também levantam questionamentos sobre riscos de abuso do poder diretivo e potenciais violações de direitos fundamentais dos trabalhadores (Pandey; Pravesh, 2025).

A vigilância digital pode se manifestar de diferentes maneiras, como monitoramento do uso de computadores corporativos, rastreamento de atividades em plataformas digitais, registro do tempo de execução de tarefas e acompanhamento da presença em ambientes virtuais. Esses sistemas fornecem aos empregadores grande volume de informações sobre comportamento e desempenho, ampliando as possibilidades de supervisão. Entretanto, o uso constante desses mecanismos pode comprometer a autonomia do trabalhador e desequilibrar as relações de poder na organização. Segundo Pandey e Pravesh (2025), a utilização excessiva de vigilância digital contribui para o aumento do controle organizacional, criando a sensação de observação contínua pelos trabalhadores.

O monitoramento digital intenso também está associado ao surgimento de novas formas de abuso nas relações laborais. Ferramentas originalmente desenvolvidas para acompanhar o desempenho profissional podem ser utilizadas de forma desproporcional, resultando em controle excessivo sobre os colaboradores. Esse cenário levanta questões éticas e jurídicas, principalmente quando o monitoramento interfere na autonomia ou na privacidade dos trabalhadores. Pandey e Pravesh (2025) observam que a vigilância digital desmedida favorece a criação de ambientes organizacionais marcados por altos níveis de pressão e controle.

Além da vigilância, o ambiente digital passou a ser um espaço em que podem ocorrer práticas de assédio moral mediadas por tecnologias de comunicação. O trabalho remoto e o uso intensivo de plataformas digitais ampliaram as formas de interação profissional, possibilitando o surgimento do teleassédio, caracterizado por humilhação, constrangimento ou pressões excessivas via mensagens, cobranças reiteradas ou exposição pública em ambientes virtuais (Lima, 2023).

Santos (2025) aponta que a ausência de contato presencial, somada à comunicação digital contínua, dificulta a identificação de abusos, favorecendo a ocorrência de novas formas de assédio moral no ambiente digital.

A análise dos riscos de abuso também envolve os limites jurídicos do poder diretivo. Embora o empregador tenha prerrogativa de organizar, fiscalizar e coordenar as atividades profissionais, esse poder encontra limites nos direitos fundamentais do trabalhador, incluindo dignidade, privacidade e saúde mental. O uso de tecnologias de monitoramento deve respeitar esses princípios, evitando práticas que resultem em controle excessivo ou violação de normas laborais (Santos, 2025).

O direito à desconexão surge como instrumento essencial para reduzir os impactos da hiperconectividade e preservar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A comunicação constante por aplicativos de mensagens, plataformas corporativas e dispositivos móveis faz com que muitas demandas ultrapassem os limites da jornada laboral, tornando necessário estabelecer regras claras para evitar que os trabalhadores permaneçam permanentemente disponíveis (Santos, 2025).

Para enfrentar esses desafios, a literatura destaca a importância de mecanismos de governança organizacional. A governança no uso de tecnologias de controle envolve políticas internas, diretrizes e práticas institucionais que orientem a utilização ética e equilibrada desses recursos. Popovac et al. (2025) enfatizam que políticas organizacionais responsáveis reduzem os riscos do monitoramento excessivo e promovem ambientes de trabalho mais saudáveis.

Práticas de governança incluem a definição de normas claras sobre o uso de sistemas de vigilância digital, comunicação transparente das políticas aos trabalhadores e criação de canais institucionais para tratar conflitos relacionados ao monitoramento. Silveira (2024) ressalta que a governança na transformação digital deve conciliar eficiência produtiva com proteção da saúde, segurança e dignidade dos trabalhadores.

Por fim, a simples adoção de tecnologias de monitoramento não garante, por si só, melhoria na gestão ou aumento da produtividade. Sem políticas claras e mecanismos institucionais adequados, essas ferramentas podem ser usadas de forma arbitrária, ampliando riscos de abuso nas relações de trabalho (Silveira, 2024). A análise dos riscos associados ao controle tecnológico e das estratégias de governança é fundamental para compreender como as organizações podem enfrentar os desafios da digitalização, preservando direitos fundamentais e condições psicossociais dos trabalhadores em ambientes cada vez mais mediados por tecnologia.

À luz dessas considerações, evidencia-se que o avanço do controle tecnológico no ambiente de trabalho não apenas redefine as formas de gestão, mas também impõe novos desafios à proteção da dignidade do trabalhador, especialmente no que se refere à prevenção de práticas de assédio moral.

3. DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA PREVENÇÃO DO ASSÉDIO NO CONTEXTO TECNOLÓGICO

Após a análise das transformações provocadas pela digitalização do trabalho e dos impactos psicossociais associados ao uso de tecnologias de monitoramento, torna-se necessário discutir os desafios relacionados à prevenção do assédio moral nesse novo contexto organizacional. O avanço das ferramentas digitais ampliou significativamente as possibilidades de controle das atividades laborais, o que exige uma reflexão crítica acerca dos limites do poder diretivo e das responsabilidades das organizações na construção de ambientes de trabalho saudáveis (Silveira, 2024; Tudose, 2025).

Sob essa perspectiva, o avanço das tecnologias digitais transformou significativamente as relações de trabalho e a forma como o poder diretivo do empregador é exercido. Ferramentas como softwares de monitoramento de desempenho, plataformas de gestão de tarefas, sistemas de registro de produtividade e aplicativos corporativos ampliaram a capacidade de controle das atividades laborais. Embora tais mecanismos possam contribuir para a organização e eficiência do trabalho, também podem ser utilizados de forma abusiva, intensificando práticas de pressão e vigilância constante sobre os trabalhadores (Pandey; Pravesh, 2025).

Nesse cenário, o controle tecnológico pode se tornar um instrumento facilitador de práticas de assédio moral. A vigilância contínua, a cobrança permanente de resultados e a exigência de disponibilidade imediata podem gerar um ambiente de hipercontrole, no qual o trabalhador se sente permanentemente observado e pressionado. Segundo Barreto (2013), o assédio moral frequentemente se manifesta por meio de condutas reiteradas que desestabilizam emocionalmente o trabalhador e comprometem sua saúde psíquica. Quando associadas ao uso de tecnologias de monitoramento constante, essas práticas podem se intensificar e tornar-se ainda mais difíceis de identificar.

A partir dessa análise, a hiperconectividade decorrente das tecnologias digitais tende a ampliar as fronteiras do trabalho para além do ambiente físico da empresa. Ferramentas de comunicação instantânea e plataformas corporativas possibilitam que demandas profissionais sejam encaminhadas a qualquer momento, muitas vezes ultrapassando os limites da jornada de trabalho. Essa dinâmica pode gerar sobrecarga, estresse e desgaste emocional, fatores que

contribuem para a deterioração do ambiente organizacional e podem favorecer a ocorrência de práticas de assédio moral organizacional (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

Diante desse contexto, torna-se fundamental discutir o uso ético das tecnologias no ambiente de trabalho. O avanço das tecnologias digitais no ambiente de trabalho ampliou significativamente o alcance do poder diretivo, permitindo monitoramento constante e coleta massiva de dados sobre as atividades dos trabalhadores. Embora tais ferramentas possam melhorar a organização, a eficiência e a produtividade, seu uso inadequado pode intensificar pressões, comprometer a autonomia profissional e gerar ambientes de hipercontrole (Abraha, 2025; Shweta Saini & Trivedi, 2025).

O controle tecnológico, contudo, pode ser empregado de forma ética e responsável, desde que observados princípios claros de proporcionalidade, necessidade e transparência. O poder diretivo é legítimo e essencial para a coordenação das atividades organizacionais, mas deve ser exercido respeitando os direitos fundamentais do trabalhador, como dignidade, privacidade e integridade psicológica (Hirigoyen, 2001; Garg & Kumar, 2025).

Para promover o uso equilibrado da tecnologia, as organizações devem adotar políticas institucionais que definam critérios objetivos de monitoramento e avaliação de desempenho, estabeleçam metas claras e assegurem comunicação transparente entre gestores e equipes. Dessa forma, o controle tecnológico deixa de ser um instrumento de vigilância opressiva e se torna uma ferramenta de gestão justa e eficiente (Shrivastav, Tiwari & Lakshmi, 2025).

A ética digital surge como elemento central nesse processo, envolvendo princípios e diretrizes que orientem o tratamento de dados e o uso de sistemas de monitoramento, garantindo transparência, proteção de dados e respeito à dignidade dos trabalhadores (Haider, Shah & Abbas, 2025). Nesse contexto, o papel da gestão de pessoas torna-se estratégico, ao implementar políticas claras, treinamentos e mecanismos de controle institucional que reduzam riscos de abuso e promovam ambientes de trabalho equilibrados.

Além disso, a cultura organizacional deve apoiar a adoção ética das tecnologias. O uso responsável da tecnologia depende não apenas de normas formais, mas também da construção de um ambiente em que o monitoramento esteja vinculado a finalidades legítimas e claramente comunicadas aos trabalhadores (Abraha, 2025; Shweta Saini & Trivedi, 2025). A participação e a informação dos trabalhadores sobre os sistemas de controle são fundamentais para fortalecer a confiança e reduzir percepções de vigilância abusiva (Shrivastav, Tiwari & Lakshmi, 2025).

Em síntese, o uso ético da tecnologia não implica a eliminação do poder diretivo, mas sim sua reconfiguração dentro de limites jurídicos, éticos e organizacionais. A integração entre

princípios normativos, institucionais e éticos permite que as ferramentas digitais sejam utilizadas de maneira a conciliar eficiência organizacional e proteção da dignidade do trabalhador, criando bases para práticas responsáveis frente aos desafios da transformação digital.

Diante das transformações tecnológicas nas relações de trabalho, a responsabilidade das organizações na prevenção do assédio moral torna-se cada vez mais relevante. O empregador, ao exercer o poder diretivo, deve assegurar que os mecanismos de controle e monitoramento adotados não sejam utilizados para constranger, humilhar ou pressionar excessivamente os trabalhadores.

Nesse contexto, a implementação de políticas de governança corporativa e programas de compliance trabalhista constitui um instrumento fundamental de prevenção. A criação de códigos de conduta claros, canais de denúncia seguros e confidenciais, programas de treinamento voltados à liderança ética, e mecanismos de mediação de conflitos contribuem para a construção de um ambiente organizacional saudável e seguro (Simões; Rodrigues, 2023).

Além disso, leis que promovem a equidade de gênero no ambiente corporativo, como aquelas que incentivam a contratação e promoção de mulheres, reforçam a responsabilidade das organizações em criar um espaço de trabalho inclusivo e respeitoso. Políticas de diversidade e programas de conscientização ajudam a prevenir não apenas o assédio moral, mas também outras formas de discriminação, fortalecendo a cultura organizacional e a reputação institucional (Brasil, 2023).

O investimento em treinamentos corporativos sobre prevenção do assédio, especialmente no contexto da digitalização do trabalho, é uma forma eficaz de conscientizar empregadores e gestores sobre os limites do poder diretivo. Tais programas devem abordar aspectos legais, éticos e psicológicos do assédio moral, destacando a importância de respeitar a dignidade e a privacidade dos trabalhadores mesmo em ambientes altamente monitorados. A educação corporativa promove compreensão sobre como a tecnologia pode ser utilizada de forma responsável, evitando abusos e práticas de hipercontrole (Simões; Rodrigues, 2023; Silveira, 2024).

A jurisprudência trabalhista reforça que o empregador possui o dever de garantir um ambiente de trabalho saudável, sendo responsabilizado quando práticas abusivas são toleradas ou incentivadas. Assim, conciliar a eficiência produtiva proporcionada pelas novas tecnologias com o respeito à dignidade da pessoa humana é imperativo. A construção de políticas organizacionais éticas, aliada ao uso responsável de ferramentas digitais e à educação contínua de gestores e colaboradores, constitui elemento essencial para prevenir

práticas de assédio moral e promover relações de trabalho equilibradas, sustentáveis e socialmente responsáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos do controle tecnológico no exercício do poder diretivo do empregador, especialmente no que se refere à sua relação com o assédio moral no ambiente de trabalho. Ao longo da pesquisa, evidenciou-se que a transformação digital tem promovido mudanças significativas nas dinâmicas laborais, ampliando as formas de supervisão, monitoramento e gestão do desempenho dos trabalhadores. Nesse contexto, a tecnologia passou a desempenhar papel central na organização do trabalho, influenciando diretamente as relações de poder e os limites do exercício do poder diretivo.

A análise desenvolvida permitiu compreender que o uso de tecnologias de monitoramento, embora legítimo como instrumento de gestão, pode ultrapassar seus limites quando utilizado de forma excessiva, desproporcional ou sem critérios claros. Nesses casos, o controle tecnológico deixa de ser um mecanismo de organização produtiva e passa a atuar como instrumento de pressão, vigilância constante e desestabilização emocional do trabalhador. Assim, verificou-se que a intensificação do controle digital pode favorecer a ocorrência de práticas de assédio moral, especialmente quando associada a ambientes organizacionais marcados por metas abusivas, cobranças reiteradas e ausência de limites éticos no exercício do poder diretivo.

Diante dessas constatações, foi possível afirmar que o avanço das tecnologias digitais não apenas ampliou o poder diretivo do empregador, mas também redefiniu suas formas de exercício, exigindo uma reinterpretação dos seus limites à luz dos direitos fundamentais do trabalhador. Segundo Hirigoyen (2001) e Leymann (1996), a dignidade da pessoa humana, a proteção da saúde mental, a privacidade e a autonomia passaram a ocupar posição central na análise do uso dessas ferramentas. Dessa forma, a pesquisa demonstrou que o controle tecnológico, quando dissociado de parâmetros éticos e jurídicos, pode contribuir para a intensificação de práticas abusivas e para a configuração de novas modalidades de assédio moral no ambiente de trabalho.

O objetivo geral do estudo foi alcançado, na medida em que se conseguiu examinar de forma crítica a relação entre o controle tecnológico e o poder diretivo, bem como identificar os riscos associados ao seu uso inadequado. Além disso, foram discutidos os impactos psicossociais decorrentes da hiperconectividade e da vigilância digital, evidenciando que esses fatores podem

comprometer a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, além de afetar o clima organizacional e a qualidade das relações de trabalho.

Os resultados obtidos indicam que a tecnologia, por si só, não é responsável pela ocorrência de práticas abusivas, mas sim a forma como é utilizada pelas organizações. Quando orientadas por princípios de transparência, proporcionalidade e respeito à dignidade humana, as ferramentas tecnológicas podem contribuir para uma gestão mais eficiente e equilibrada. Por outro lado, quando empregadas de maneira arbitrária ou desregulada, tendem a intensificar o controle organizacional e a ampliar as desigualdades nas relações de poder, criando condições propícias para o surgimento do assédio moral.

A hipótese inicial do estudo, de que o controle tecnológico poderia funcionar como um instrumento potencializador de práticas de assédio moral, foi confirmada ao longo da análise. Observou-se que a combinação entre monitoramento constante, cobrança intensificada por resultados e ausência de limites claros no exercício do poder diretivo pode gerar ambientes organizacionais marcados por pressão excessiva e sofrimento psíquico. Nesse sentido, a tecnologia não apenas viabiliza novas formas de controle, mas também pode contribuir para a naturalização de práticas abusivas quando não há mecanismos adequados de regulação.

No entanto, é importante reconhecer algumas limitações da pesquisa. O estudo baseou-se predominantemente em análise bibliográfica e documental, o que limita a observação direta de casos concretos no ambiente organizacional. Além disso, a rápida evolução das tecnologias digitais representa um desafio para a atualização constante das análises, uma vez que novas ferramentas e formas de monitoramento surgem continuamente. Também se destaca a necessidade de aprofundamento empírico, especialmente por meio de estudos de caso e pesquisas de campo que permitam compreender de forma mais detalhada a experiência dos trabalhadores diante dessas práticas.

Diante do exposto, conclui-se que a conciliação entre o uso de tecnologias de controle e a proteção da dignidade do trabalhador constitui um dos principais desafios das relações de trabalho contemporâneas. A construção de ambientes organizacionais saudáveis depende da adoção de práticas de governança, políticas de compliance e diretrizes éticas que orientem o uso dessas ferramentas de forma responsável.

Assim, a tecnologia deve ser compreendida não apenas como instrumento de produtividade, mas também como elemento que exige regulação e reflexão crítica, de modo a garantir relações de trabalho mais equilibradas, justas e sustentáveis. Dessa forma, evidencia-se que o equilíbrio entre inovação tecnológica e respeito aos direitos fundamentais do trabalhador

não constitui apenas um desafio jurídico, mas uma exigência indispensável para a construção de relações de trabalho mais humanas, éticas e sustentáveis na sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

ABRAHA, Halefom. Navigating workers' data rights in the digital age: a historical, current, and future perspective on workers' data protection. Geneva: **International Labour Organization,** 2025. Disponível em: https://www.ilo.org. Acesso em: 20 mar. 2026.

ANDRADE, Mariana D. The effects of electronic monitoring on remote workers' psychological safety. **Journal of Management & Organization**. Cambridge: Cambridge University Press, 2024. Disponível em: https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/effects-of-being-under-watch-the-impact-of-electronic-monitoring-on-remote-workers-psychological-safety. Acesso em: 6 mar. 2026.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, saúde e trabalho:** um estudo sobre o assédio moral no trabalho. 2. ed. São Paulo: EDUC, 2013.

BRASIL. **Lei n. 14.611**, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Diário Oficial da União, Brasília, 4 jul. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm. Acesso em 20 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista n. 20500-63.2009.5.03.0138. Relator: Ministro Mauricio Godinho Delgado. 3ª Turma. Julgado em: 15 maio 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União: Rio de Janeiro, 9 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 20 mar. 2026.

CARLUCCI, J. H.; SANTOS, S. D. L.; OLIVEIRA CAMPOS, M. S. V. Assédio moral nas relações de emprego. **Revista Reflexão e Crítica do Direito**, v. 1, n. 1, p. 209-218, 2014.

CAVICCHIOLI, Marco. Employees' attitudes and work-related stress in the digital workplace. **Frontiers in Psychology**, v. 16, 2025. Disponível em: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2025.1546832. Acesso em: 6 mar. 2026.

DIARD, Caroline; DUFOUR, Nicolas; JOYAL, Aaron. Increased use of remote work technologies: toward greater control of employees? A case study on cameras. In: **Digital transformation and management control**. Bingley: Emerald Publishing, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1108/978-1-80592-228-520251013. Acesso em: 6 mar. 2026.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cortez, 2008.

GARG, Akshay; KUMAR, Nishant. Balancing surveillance and privacy: the ethical and legal implications of employee monitoring in the digital workplace. **IOSR Journal of Business and Management**, 2025. Disponível em: https://www.iosrjournals.org. Acesso em: 25 mar. 2026.

HAIDER, Saeed; SHAH, Ghulam; ABBAS, Anwar. Digital ethics in the workplace: HR's role in data privacy and compliance. 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net. Acesso em: 30 mar. 2026.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral:** a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

LAZZAROTTI, Joseph J. Managing the managers: governance risks and considerations for employee monitoring platforms. **Workplace Privacy Report**, 9 jun. 2025. Disponível em: https://workplaceprivacyreport.com. Acesso em: 25 mar. 2026.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165–184, 1996. Disponível em: https://streswpracy.pip.gov.pl/docs/mob_leymann_art-en.pdf
. Acesso em: 25 mar. 2026.

LIMA, Thiago E. P. B. Assédio moral virtual: teleassédio, ciberética e a necessidade de uma visão ética face ao digital. **Revista Gralha Azul**. Curitiba: Tribunal de Justiça do Paraná, 2023. Disponível em: https://revista.tjpr.jus.br/gralhaazul/article/download/61/54. Acesso em: 6 mar. 2026.

LORENZ, Konrad. **Sobre a agressão**: o chamado do mal. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

PANDEY, Sandeep K.; PRAVESH, Ram. **Workplace surveillance and its psychological impacts on employees: a review**. 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/396464544. Acesso em: 6 mar. 2026.
POPOVAC, R. et al. Evaluating the impact of remote work on employee health, productivity and sustainability. **Sustainability**, v. 17, n. 19, 2025. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/17/19/8677. Acesso em: 6 mar. 2026.

SAINI, Shweta; TRIVEDI, Shikha. Workplace monitoring, digital tracking and employee privacy: a legal assessment. **International Journal of Research & Technology**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 588–598, 2025. Disponível em: https://ijrt.org/j/article/view/726. Acesso em: 23 mar. 2026.

SANTOS, José Victor Rodrigues dos. Assédio moral no trabalho remoto: desafios e perspectivas jurídicas. **Revista de Direito da UniFTC**, 2025. Disponível em: https://periodicos.uniftc.edu.br/index.php/gdmdireito/article/view/1163. Acesso em: 6 mar. 2026.

SANTOS, Rodrigo Marques dos. Direito à desconexão e os limites da jornada de trabalho na era digital. **Revista JRG de Estudos Jurídicos**, 2025. Disponível em: https://www.revistajrg.com/index.php/jrg/article/download/2754/2161. Acesso em: 6 mar. 2026.

SHRIVASTAV, Priyanka; TIWARI, Deeksha; LAKSHMI, Gaurav. Study of employee privacy rights in the digital age. **Journal of Information Systems Engineering and Management**, v. 10, 2025. Disponível em: https://www.jisem-journal.com/. Acesso em: 24 mar. 2026.

SILVA, L. M. M.; TAKESHITA, L. M. A. Assédio moral vertical descendente em trabalhadores de grupo de risco e responsabilidade do empregador. **Revista Direito em Debate**, 2023. Disponível em: https://periodicos.uni7.edu.br/index.php/revistajuridica/citationstylelanguage/get/harvard-cite-them-right?submissionId=1307&publicationId=93. Acesso em: 06 mar. 2026.

SILVEIRA, Bruno Fernandes. Impactos psicossociais das novas tecnologias na saúde e segurança do trabalhador. **Caderno Virtual**. Brasília, 2024. Disponível em: https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/cadernovirtual/article/download/8410/3649. Acesso em: 6 mar. 2026.

SIMÕES, R. C.; RODRIGUES, P. C. Assédio moral no ambiente de trabalho e responsabilidade civil do empregador. **Revista Jurídica do Nordeste Mineiro**, 2023. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/77011/assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho-e-a-responsabilidade-civil-do-empregador. Acesso em: 6 mar. 2026

TUDOSE, Andreea. **Side effects of digital transformation on the working environment**. In: Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 2025. Disponível em: https://reference-global.com/download/article/10.2478/picbe-2025-0384.pdf. Acesso em: 6 mar. 2026.