

Assédio nas relações de trabalho

Limites, responsabilidades e prevenção

MARCELO ROMANELLI CEZAR FERNANDES

Advogado e Mestre em Direito pela Universidade Fumec.

ANA CLARA BRASIL DINIZ

Advogada Pós-Graduada em Direito do Trabalho pela
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Resumo: Este artigo visa analisar, sob uma perspectiva jurídico-organizacional, a crescente ocorrência dos episódios de violência e práticas de assédio no ambiente de trabalho, com foco no setor de transportes urbano e rodoviário de passageiros, cargas e logística. Sustenta-se que a pressão no segmento em comento é, na maioria das vezes, fomentada por decisões gerenciais que transformam metas legítimas em posturas degradantes, sobretudo quando a telemetria, aliada à demanda excessiva e a imposição de cumprimento de prazos ínfimos induzem à supressão de direitos fundamentais. A partir da constatação do caráter recorrente do cenário descrito, revela-se uma realidade inquietante, de relevante e gravosa repercussão social, sendo, portanto, importante o estudo da natureza sistêmica de tal fenômeno, objetivando mitigar suas implicações individuais e coletivas, sobretudo quando referentes às relações laborais. Nesse sentido, parâmetros de prova e dosimetria compatíveis com a finalidade pedagógica da reparação, bem como a proposta de estrutura de prevenção que combina políticas, administração de dados, investigação independente, cláusulas contratuais no fluxo logístico e indicadores auditáveis de segurança são de suma importância para o bom desempenho corporativo. Adotou-se na pesquisa a metodologia referencial bibliográfica, utilizando-se de livros, artigos e obras que versam a respeito do tema ora estudado e da legislação brasileira.

Palavras-chaves: Assédio moral; Assédio sexual; Assédio organizacional; Transporte; *Compliance*.

Abstract: This article aims to analyze, from a legal-organizational perspective, the growing occurrence of episodes of violence and harassment practices in the workplace, with a focus on the urban and road passenger transport, cargo, and logistics sectors. It is argued that the pressure within this segment is, in most cases, fueled by managerial decisions that turn legitimate goals into degrading practices, especially when telemetry, combined with excessive demand and the imposition of extremely short deadlines, induces the suppression of fundamental rights. Given the recurrent nature of the scenario described, an unsettling reality of significant and serious social impact emerges, thus highlighting the importance of studying the systemic nature of such phenomenon in order to mitigate its individual and collective implications, particularly in labor relations. In this sense, evidentiary parameters and sanctioning measures compatible with the pedagogical purpose of reparation, as well as the proposal of a prevention framework that combines policies, data management, independent investigation, contractual clauses within the logistics chain, and auditable safety indicators, are of paramount importance for sound corporate performance. The research adopted a bibliographic reference methodology, using books, articles, and works addressing the subject under study, as well as Brazilian legislation.

Keywords: Moral harassment. Sexual harassment. Organizational harassment. Transport. Compliance.

1. Introdução

A violência e o assédio na dinâmica laboral deixaram de ser tratados como meros desvios episódicos, passando a ser discutidos como fenômenos estruturais que se consolidaram no centro do debate contemporâneo acerca da qualidade das relações de trabalho.

Mediante tal panorama, mister se faz impor o reconhecimento de que a simples existência de normas protetivas não é suficiente para conter tais práticas, sendo indispensável a implementação de estratégias para salvaguardar a integridade do trabalhador, como a criação de canais de comuni-

cação e atuação normativa mais incisiva, capaz de assegurar ambientes profissionais íntegros e cordiais.

O setor de transportes, foco deste estudo, revela um espaço propício para a análise dos mais variados tipos de assédio nas relações ocupacionais.

Isto porque, no segmento em tela, verifica-se que a promessa de entrega de mercadorias em tempo exíguo, por exemplo, constitui o eixo da proposta do valor, além de a pressão pelo cumprimento de metas operacionais frequentemente extrapolarem o limite da razoabilidade, transformando-se em exigências incompatíveis com a fisiologia do descanso e dignidade do colaborador.

A vivência cotidiana de motoristas, despachantes, fiscais e operadores de logística demonstra que, não raras vezes, a busca pela eficiência imediata resulta na naturalização de práticas abusivas, em que a firmeza gerencial se confunde com opressão e autoritarismo, configurando formas persistentes de assédio moral.

O ordenamento jurídico oferece instrumentos para enfrentar esse fenômeno. Longe de se tratar de ocorrências isoladas, tais atos demonstram um padrão estrutural que compromete a higidez do ambiente de trabalho e afronta princípios basilares consagrados na Constituição Federal, como a dignidade da pessoa humana e a valorização social do ofício.

Ao atingir a integridade física e psíquica dos trabalhadores, a violência e o assédio repercutem não apenas no plano individual, mas também no global, afetando a produtividade, a coesão institucional e a credibilidade das organizações.

Não obstante o arcabouço jurídico, a realidade vivida nas empresas demonstra que tais condutas permanecem se manifestando de forma assídua, em sua maioria naturalizadas pela cultura organizacional ou até mesmo inviabilizadas pela dificuldade da denúncia.

A contradição revela o distanciamento entre a previsão normativa e a prática social, exigindo não apenas a existência de normas, mas sobretudo sua efetiva aplicação, acompanhada de diretrizes institucionais de prevenção, canais de *delatio* acessíveis, programas de *compliance* e responsabilização rigorosa dos agentes envolvidos.

A CLT, ao sistematizar o dano extrapatrimonial (arts. 223-A a 223-G), fornece uma redação comum para mensurar as ofensas à dignidade, o Có-

digo Penal tipifica o assédio sexual e a Lei 9.029/1995, por sua vez, veda condutas discriminatórias.

A Lei 13.103/2015, que dispõe sobre o exercício da profissão de motorista, delimita tempo de direção, pausas e repousos. De seu turno, a Lei 14.457/2022 desloca o foco para a prevenção, exigindo políticas, canais de denúncia e procedimentos de apuração em casos queixa.

O conjunto normativo lido à luz da Constituição e das Normas Regulamentadoras, permite compreender o assédio não apenas como conduta individual passível de punição, mas como insucesso de coordenação que precisa ser corrigido.

A ideia a ser avaliada é demonstrar que a redução da opressão no meio empregatício, sobretudo no setor de transportes, carece em menor grau de campanhas pontuais, e mais de preferências estruturais, tais como estipulação de metas que não induzam à violação de pausas, uso ético do sistema de monitoramento, comunicação institucional respeitosa, e responsabilização de toda a cadeia de logística pelos efeitos de suas exigências.

Ao construir conexões entre norma, jurisprudência e gestão, pretende-se oferecer um roteiro prático para operadores do direito e executivos que enfrentam o tema no cotidiano.

A hipótese é que a regência preventiva, entendida como a combinação de políticas claras, processos confiáveis e tecnologia a serviço da segurança, são mais eficientes do que respostas reativas centradas apenas na punição, embora também necessárias para sinalizar limites e possuírem caráter pedagógico.

Dessa forma, defende-se que dignidade, eficiência e segurança viária não são aspirações antagônicas, mas dependentes entre si, para garantir um ambiente de trabalho sem assédios.

2. Cenário conceitual e normativo

O fenômeno do assédio não se apresenta de forma única, mas sob distintas modalidades que se manifestam conforme a natureza da conduta e a forma como atingem e repercutem na dignidade do colaborador.

Tais revelações, ainda que diferentes em intensidade e forma, convergem no mesmo resultado: a degradação do ambiente laboral e a violação de

direitos fundamentais. Importante descrever os principais tipos de assédio, seus atributos e implicações jurídicas, de modo a evidenciar a complexidade do assunto.

O assédio moral, conceitualmente, corresponde ao conjunto de posturas que, pela repetição ou pela gravidade, degradam o ambiente de trabalho, submetendo o funcionário a humilhações, constrangimentos e isolamento.

A literatura especializada, notadamente os estudos da psiquiatra e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, pioneira na análise do tema, destaca que o assédio pode assumir feições variadas, desde práticas reiteradas de desmoralização e inibição, até mecanismos sutis de exclusão, segregação ou desqualificação profissional.

Em sua obra *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, publicada originalmente no ano de 1998, a Autora trouxe um marco teórico e sociológico, sistematizando o conceito do termo que leva título o escrito, demonstrando, ainda, como a prolongada ação de desprezo pode comprometer a saúde mental e integridade da vítima.

Para Hirigoyen, o assédio moral caracteriza-se por um processo de violência psicológica contínua, muitas vezes invisível e de difícil prova, que desestabiliza o trabalhador e mina progressivamente a confiança em si e no coletivo.

Arremata a Autora que tais práticas não são meros conflitos interpessoais, mas estratégias de dominação e poder, estruturadas dentro das relações de trabalho, sendo sua contribuição crucial para ampliar o debate jurídico e social, instigando a vertente empresarial a refletir acerca da necessidade de proteção normativa específica contra condutas depreciativas.

Nessa mesma linha, a jurisprudência vem reconhecendo a seriedade do assédio nas relações laborais e a necessidade de coibi-lo de forma factual. Os tribunais têm reafirmado que as práticas continuadas de intimidação configuram violência psicológica na linha teórica desenvolvida por Marie-France Hirigoyen.

Para corroborar, destacam-se os julgados que bem ilustram a matéria em debate:

INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. ASSÉDIO MORAL. CONDUTA ABUSIVA DO EMPREGADOR. O assédio moral pressupõe uma prática de perseguição constante à vítima, de forma que lhe cause um sentimento de desqualificação, incapacidade e despreparo frente ao trabalho. Cria-se, no ambiente de trabalho, um terror psicológico capaz de incutir no empregado uma sensação de descrédito de si próprio, levando-o ao isolamento e ao comprometimento de sua saúde física e mental. Destaca-se que o direito ao meio ambiente adequado é um direito humano e como tal encontra proteção expressa no direito internacional por meio da DUDH (art. XXV), PIDESC (art. 7º, *b* e 12) e nas Convenções 148, 155, 161, 167 e 187 da OIT. O tratamento abusivo dispensado pela parte empregadora torna o ambiente de trabalho inapto para propiciar o desenvolvimento das atividades laborais de modo saudável, sendo que é papel do empregador estimular um ambiente de trabalho pautado pela saúde laboral, pelo bem-estar, pela harmonia, pela dignidade e pela cidadania. (TRT-3 – ROT: 00103586820235030047, Relator.: Convocada Adriana Campos de Souza Freire Pimenta, Data de Julgamento: 24/07/2024, Primeira Turma)

ASSÉDIO MORAL. COMPORTAMENTO INCOMPATÍVEL COM O AMBIENTE LABORAL. CULPA PATRONAL EVIDENTE. O assédio moral nas relações laborais tem por característica comportamento abusivo e contínuo de um superior hierárquico, extrapolando o poder diretivo e expondo o obreiro a situações vexatórias a fim de provocar constrangimento, atingindo sua autoestima, assim como sua saúde física e psíquica, isolando-o em seu ambiente laboral degradável e insuportável, gerando o direito à indenização por dano moral. (TRT-14 – ROT: 00008433520235140004, Relator.: Carlos Augusto Gomes Lobo, Segunda Turma – Gab. Des. Carlos Augusto Gomes Lôbo).

Assim, tem-se que a diferença entre cobrança legítima do empregador e assédio não está tão somente na existência de metas firmes, mas também na forma e contexto em que são apresentados.

O setor de transportes, pela sua própria dinâmica, assume contornos particulares em razão das condições de trabalho típicas desse segmento, como a predominância masculina, a rigidez hierárquica, a cultura de disciplina severa e a fiscalização intensiva, sendo estes facilitadores para práticas e condutas abusivas.

A exposição a clientes, usuários e tomadores de serviço coloca os funcionários muitas vezes em situação de vulnerabilidade, sujeitos a cobranças públicas, desqualificações verbais e constrangimentos.

Fato é que tais ocorrências, ao invés de promoverem eficiência, fragilizam a saúde psicológica dos trabalhadores e comprometem a própria qualidade do serviço prestado, caracterizando-se como manifestações típicas de assédio moral.

Seguindo nesse raciocínio, ao investigar o *mobbing* nas relações de trabalho, se identificou que a violência psicológica apresenta forte relação com a questão de gênero, sendo as mulheres as principais vítimas.

É certo que os percentuais variem em diferentes estudos e países em contextos marcados por maior desigualdade social, traços de cultura machista e a falta de cultura entre os atores das relações de trabalho.

Em especial o assédio sexual pode ser compreendido como uma evolução do assédio moral, uma vez que partem da mesma lógica de desumanizar o afetado.

Dessa forma, este tipo de agressão, além de possuir tipificação penal e expressa proteção trabalhista, manifesta-se de forma peculiar no setor de transportes, sobretudo nos espaços operacionais de garagens, pátios e bases.

Nessas localidades, a assimetria hierárquica entre gestores e trabalhadores, aliada à realização de plantões e jornadas prolongadas, potencializa a vulnerabilidade dos colaboradores hipossuficientes, revelando a instrumentalização do poder diretivo como forma de coação sexual e moral.

Mediante tal contexto, relevante a adoção de protocolos específicos de prevenção e resposta, capazes de proteger e assegurar a integridade das relações profissionais.

A classificação e descrição do assédio moral e sexual não possui relevância meramente acadêmica, pois permite identificar causas e remédios distintos.

Como subcategoria do assédio moral, o assédio organizacional, hipótese complexa de identificação, se confunde com a própria forma de gerir, correspondendo a exigências de cumprimentos de metas e resultados pelo empregador que configuram abuso de direito e sobreponham a proporcionalidade. É a jurisprudência:

INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. ASSÉDIO ORGANIZACIONAL. GESTÃO POR STRESS. Evidenciado o ambiente laboral administrado sob stress, configurando a conduta abusiva exteriorizada pelo assédio organi-

zacional no trabalho (straining), que se caracteriza na extrapolação da cobrança de metas de produção, emergem os requisitos atrativos do dever de reparar, civilmente, pelo empregador. Comprovado o ato ilícito e o nexo de causalidade, os danos morais e psíquicos, em hipóteses tais, decorrem dos próprios fatos (*in re ipsa*) (TRT-3 – ROT: 00107472020215030016 MG 0010747-20.2021.5.03.0016, Relator.: Vicente de Paula M. Junior, Data de Julgamento: 15/03/2023, Sétima Turma, Data de Publicação: 16/03/2023).

EMENTA ASSÉDIO MORAL. ASSÉDIO ORGANIZACIONAL. GESTÃO POR ESTRESSE. STRAINING. RESCISÃO INDIRETA. DANO MORAL. Caso em que comprovada a prática de assédio moral por meio da gestão por estresse, uma vez que evidenciada a abusividade das metas, não necessariamente inalcançáveis, mas sem critérios claros para o comissionamento, frequentes aumentos das cobranças e com um alto custo da saúde psicológica dos empregados para serem alcançadas, especialmente em razão da forma como a cobrança era feita pelos gestores, por meio do estresse, ameaças e exposição dos empregados. Caracterizado o tratamento dos superiores hierárquicos com rigor excessivo em relação à reclamante, incidindo a hipótese da alínea *b* do art. 483 da CLT. Reconhecida a rescisão indireta do contrato de trabalho e devida a indenização por danos morais, em razão do assédio sofrido (TRT-4 – ROT: 0020203-60.2022.5.04.0006, Data de Julgamento: 20/03/2024, 3ª Turma).

O antídoto para esses casos exige mudanças estruturais nas empresas: metas calibradas, indicadores de segurança com preponderância sobre os de velocidade e um discurso de liderança que explicita os limites legais como parte do padrão de excelência.

O assédio discriminatório consiste na adoção de comportamentos que geram diferenciação, marginalização, limitação ou tratamento desigual em razão de atributos pessoais como raça, gênero, orientação sexual, crença, faixa etária, entre outros.

Ainda nas hipóteses de assédio moral dentro do contexto viário, ressalta-se a impertinência praticada por terceiros, como passageiros, clientes, fornecedores e terceirizados, desafiando a visão de que a empresa responde apenas por seus empregados.

Em cadeias logísticas densas, a diligência razoável implica protocolos de cooperação, cláusulas contratuais de não tolerância, comunicação conjunta após incidentes e dever de afastar o agressor do contexto laboral.

A empresa que nada faz, embora ciente dos riscos, contribui para a perpetuação do problema além de deixar o ambiente de trabalho degradante.

No assédio sexual para além do crime, deve ser prevenido, por iniciativas que estabeleçam de forma cristalina comportamentos inadmissíveis, veementemente proibidos, bem como medidas de proteção.

A investigação merece relevância e celeridade, com respeito ao devido processo e atenção à cadeia de custódia de evidências, sobretudo digitais, considerando serem estes o meio mais frequente de prova.

Importante esclarecer, ainda, que a reparação judicial, nesses casos, não substitui a obrigação empresarial de reorganizar ambientes e fluxos para reduzir oportunidades de abuso por meio de canais de denúncia.

3. Especificidades do setor de transportes e amplificação de riscos

O transporte opera sob o império do tempo e da mobilidade, sendo que a promessa de cumprimento de prazos estrutura o contrato psicológico com o usuário e o cliente.

Quando esse juramento se transforma em exigência inegociável, o sistema começa a pressionar elos vulneráveis: pausas deixam de ser vistas como direito e passam a ser tratadas como delonga, e escalas são montadas para extrair desempenho além do razoável.

O resultado disso é o adoecimento silencioso de funcionários, o afastamento de funcionários, a elevação de acidentes e a erosão da confiança entre equipes.

A geolocalização, por exemplo, concebida para melhorar segurança e eficiência, depende de regência para não se tornarem ferramentas de humilhação. O que distingue um uso ético de um uso abusivo não é o sensor ou o aplicativo em si, mas o propósito e a narrativa que os acompanham.

Há diferença substantiva entre um painel voltado a orientar condução defensiva e outro que expõe publicamente quem parou para se alimentar, por exemplo. Em um caso, a tecnologia é extensão do cuidado; no outro, é instrumento de violência simbólica.

O trabalho isolado, comum em rotas noturnas e em longos trechos rodoviários, aumenta a vulnerabilidade a assaltos, acidentes e agressões. Sem protocolos claros de interrupção segura, de acionamento de suporte e de acompanhamento pós-incidente, as organizações tendem a transferir ao indivíduo a responsabilidade por riscos sistêmicos.

Esse deslocamento injusto, quando reiterado, compõe o contexto de assédio ao comunicar que a proteção da integridade é secundária diante da meta.

A interação com usuários e contratantes adiciona um vetor de imprevisibilidade. Conflitos em ônibus urbanos, longas filas em docas, exigências incompatíveis feitas por embarcadores e a presença de segurança privada com baixa capacitação para lidar com trabalhadores são fatores que escapam ao controle do empregado.

A omissão empresarial diante desses elementos equivale a aceitar que a violência faça parte do trabalho, minando a confiança e alimentando a imprudência organizacional.

Mesmo quando não há violência explícita, o desenho de metas pode induzir comportamentos de risco. A compressão de janelas de entrega, combinada a políticas de premiação agressivas, sinaliza ao motorista que parar para descansar é um custo pessoal.

A cultura que aplaude aquele que atua de forma célere, ainda que desrespeitando limites legais e biológicos, cria a moldura para o assédio organizacional, ao transformar o descumprimento da lei em virtude tácita.

Nesse contexto, a prova ganha contornos próprios, vez que raramente se apoia em um único documento, mas em um conjunto de registros digitais e testemunhos, cuja preservação exige políticas de retenção, auditoria, e cultura efetiva de não retaliação.

A ausência desses mecanismos favorece o silêncio das vítimas, perpetua práticas abusivas e compromete a busca da verdade em Juízo, reforçando a necessidade de protocolos específicos para mitigar os riscos inerentes à relação laboral no setor em discussão.

4. Implicações jurídicas e responsabilidades

O reconhecimento judicial do assédio nas suas várias formas acarreta a reparação por danos extrapatrimoniais, cujo arbitramento deve considerar a gravidade do fato, a posição das partes, a repercussão e o caráter pedagógico da condenação.

Em certas ocasiões, a reiteração e a publicidade do ato agravam a lesão, incidindo, por exemplo, no reconhecimento da rescisão indireta do contrato de trabalho, quando configurada falta grave patronal, restaurando a liberdade contratual da vítima e sinalizando que a empresa perdeu o direito de dirigir a prestação de serviços por ter abusado desse poder.

Além da dimensão individual, o assédio em escala institucional legitima a atuação coletiva. O Ministério Público do Trabalho e os sindicatos representantes da categoria podem provocar a cessação de práticas abusivas por meio de termos de ajustamento de conduta e ações civis públicas, com obrigação de fazer e monitoramento de resultados.

Nessas hipóteses, a reparação difusa cumpre papel pedagógico que ultrapassa a esfera do caso concreto, induzindo reformas organizacionais com impacto duradouro.

Políticas efetivas de prevenção, resposta célere à denúncia, medidas cautelares de proteção e remediação estrutural podem atenuar a responsabilidade ao demonstrar que a empresa não tolera o abuso. A coerência entre discurso e prática é, nesse campo, tão relevante quanto a letra da política.

A reparação, quando simbólica, perde a função de desencorajar a prática e comunica tolerância social ao abuso. Quando desproporcional, compromete a credibilidade do sistema. Dessa forma, o ponto de equilíbrio exige transparência e motivação.

5. Governança preventiva, cultura organizacional, investigação interna e devido processo

A governança preventiva começa por uma política clara, de fácil compreensão, que descreva condutas proibidas, canais de denúncia, prazos de resposta e garantias de não retaliação.

Nesse sentido, necessário se faz mencionar o entendimento dos ilustres Magistrados Fabrício Lima Silva e Iuri Pinheiro que preconizam, *in verbis*:

A governança corporativa tem como objetivo instituir um modelo de gestão por meio do qual as empresas procurem, voluntariamente, cumprir regras e tomar decisões no interesse comum de longo prazo da organização, com adoção de medidas de transparência e sustentabilidade financeira, adotando um modelo de autorregulação (Silva; Pinheiro, 2020).

Seguindo tal conceito, não se pode deixar de mencionar o *compliance* como princípio básico de governança corporativa, sendo o termo entendido como o conjunto de disciplinas corporativas que visam garantir eficiência de gestão aliada à ética, limpidez, observância às normas, tudo isso aliado a valores e princípios.

Deve-se enfatizar, ainda, que tal conceito, para além das diretrizes de boa prática empresarial, também mitiga riscos relacionados a condutas inadequadas, reforçando a ideia de que um programa bem estruturado e planejado garantirá proteção, credibilidade ao negócio, prevenção de litígios e aprimoração social.

No setor de transportes, diferente de programas genéricos de integridade, é indispensável que as políticas de *compliance* assumam papel estratégico, funcionando como sistema robusto de proteção e, sobretudo, que dialoguem com a realidade operacional, adaptando-se às especificidades ocupacionais.

Canais de denúncia confiáveis precisam ser disponíveis em campo, com possibilidade de anonimato e registros auditáveis, além de o prazo de acolhimento e conclusão da apuração ser respeitado.

A comunicação não pode tratar a vítima como problema a ser contido, e sim como sujeito de direito. A proteção contra a retaliação deve ser efetiva e monitorada, inclusive por indicadores de movimentação de pessoal após relatos formais.

Investir em formação específica principalmente para líderes e profissionais de ponta, com ênfase em comunicação não violenta, gestão de conflitos e condução de *feedbacks*, produz resultados superiores a campanhas genéricas.

Além disso, o sistema de rastreamento deve ser reorientado para o cuidado. Ao invés de criar rankings que estigmatizam, deve a corporação valorizar tecnologia que protege, painéis que realçam segurança e qualidade de serviço.

Ao fazer da pausa um indicador de excelência operacional, a empresa transforma o cumprimento da lei em ativo de reputação e de eficiência.

A cultura é medida. Indicadores como tempo médio de resposta a denúncias, reincidência por unidade, conformidade de escalas com limites legais, incidentes com usuários ou entregas e satisfação interna após intervenções revelam se a política vive na prática.

Mesmo com boa governança, episódios ocorrerão, por isso, o procedimento de apuração é parte essencial da prevenção. A triagem inicial deve classificar a denúncia, aferir risco e adotar medidas cautelares que afastem a vítima do agressor sem impor ônus desproporcional.

Sanções proporcionais, combinadas a planos de remediação como revisão de metas, ajustes de escala e reforço de treinamento, sinalizam que a organização aprende com o erro.

Dessa forma, o monitoramento de não retaliação no pós-incidente, com verificação de transferências, rebaixamentos e rescisões, completa o ciclo de proteção.

6. Conclusão

Atualmente podemos evidenciar que o assédio e a violência laboral, sobretudo no setor de transportes, não constituem meros desvios pontuais, mas fenômenos estruturais que se alimentam de práticas gerenciais abusivas, de metas desproporcionais e de culturas organizacionais que naturalizam a precarização das relações de trabalho.

A legislação brasileira, aliada às normas internacionais de proteção ao trabalhador, já oferece instrumentos de responsabilização e reparação, mas a experiência prática demonstra que tais mecanismos, quando acionados de forma isolada e apenas reativa, não são suficientes para modificar o quadro.

A superação desse cenário requer a adoção de medidas integradas, nas quais a prevenção, a governança e o *compliance* trabalhista assumam protagonismo.

Empresas de transporte precisam reorientar seus sistemas de monitoramento e suas metas de produtividade de modo a transformá-los em mecanismos de cuidado, e não em instrumentos de opressão.

O reconhecimento de pausas, repousos e condições dignas de trabalho como valores de excelência operacional, e não como entraves à lucratividade, é o passo essencial para harmonizar eficiência empresarial e dignidade humana.

Nesse sentido, torna-se claro que eficiência e segurança viária não são valores concorrentes, mas interdependentes. Organizações que internalizam esse princípio colhem benefícios concretos: trabalhadores mais saudáveis, menores índices de acidentes, redução de litígios, fortalecimento da reputação institucional e sustentabilidade de longo prazo.

Portanto, a construção de um ambiente laboral íntegro no setor de transportes depende da conjugação entre normas jurídicas eficazes, políticas organizacionais responsáveis e tecnologias aplicadas de forma ética.

Somente a partir dessa tríade será possível não apenas impedir práticas abusivas, mas também edificar uma cultura de respeito que assegure ao trabalhador o pleno exercício de sua atividade em condições de dignidade, segurança e reconhecimento social.

Referências

- BRASIL. Decreto-Lei 3.689, de 3 de outubro de 1941. Código de Processo Penal. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 13 out. 1941. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm. Acesso em: 26 ago. 2025.
- BRASIL. Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943. 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: 26 ago. 2025.
- BRASIL. Lei 13.103, de 2 de março de 2015. Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 3 mar. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13103.htm. Acesso em: 26 ago. 2025.
- FABIAN, Ana Rodrigues. *Compliance jurídico: extremamente útil e não suficientemente difundido*. Rio de Janeiro: Impetus, 2019.

-
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- SILVA, Fabrício Lima; PINHEIRO, Iuri. *Manual do compliance trabalhista, teoria e prática*. Salvador: JusPodivm, 2020.