

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
GRADUAÇÃO EM DIREITO**

Maria Eduarda Gonçalves Oliveira

**Reescrita feminista no Direito: Análise de uma decisão judicial sobre assédio
organizacional**

Governador Valadares
2025

Maria Eduarda Gonçalves Oliveira

Reescrita feminista no Direito: Análise de uma decisão judicial sobre assédio
organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Direito da
Universidade Federal de Juiz de Fora -
Campus Governador Valadares/MG, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Franco Alves

Coorientadora: Profa. Dra. Marina Oliveira Guimarães

Governador Valadares

2025

Às mulheres trabalhadoras da minha família, cujas histórias eu gostaria de poder reescrever.

AGRADECIMENTOS

Aproveitando a simbologia de despedida da graduação que este trabalho carrega, registro aqui palavras que denotam parte do peso dos abraços calorosos de gratidão que dedico aos aqui nomeados.

Aos meus pais, Carlos e Carla, agradeço pela viabilização do sonho de me graduar na universidade pública e por todos os sacrifícios para me manterem bem e confortável, mesmo que longe de vocês. Espero que, algum dia, compreendam o significado dessa formação na minha trajetória pessoal, para além do retorno material.

À Rosa, obrigada por ter criado com carinho e cuidado infinidos minha versão menina, que, hoje mulher, sente falta de poder pegar na sua mão na volta da escola, para me proteger de qualquer perigo no caminho.

Imensa gratidão à minha irmã, Jú, que me ensinou e diariamente me relembra o que é o amor. Em "Movimento dos Barcos", o saudoso Macalé canta sobre a marca de um abraço deixada no corpo de sua ex-amada ao se despedir. Gosto de pensar nessa imagem, como se eu carregasse na minha pele, como tatuagens invisíveis, as marcas de cada abraço seu que recebi. Entre seus braços tenho um verdadeiro lar, um motivo para retornar e a segurança de que tudo fica bem.

À Suelen, pelas lições de autoconhecimento que me munem de confiança e coragem para lidar com as batalhas internas que ainda me desestabilizam.

À Maya, minha companheira de sonhos, que em tão pouco tempo lumiou minha vida ao me chacoalhar os ombros para que eu me voltasse pra crença no meu potencial. Obrigada por me receber em seu amoroso abraço quando minhas lágrimas comunicavam mais que as palavras.

Aos meus queridos amigos Pâmela e Adriel, agradeço pelo acalanto nos meus baixos e pelas palmas nos meus altos.

Aos mestres Luciana e Jean, seja na sala de aula, treinamento profissional, estágio, extensão ou pesquisa, agradeço pelas orientações que me fazem acreditar na práxis transformadora de uma educação emancipatória.

À Marina, obrigada por me munir do arcabouço teórico-prático para usar as lentes de gênero na minha constituição de visão de mundo. Agradeço, ainda, por me perceber para além da orientanda e por fazer eu enxergar esperança, como mulher, no Direito e no mundo.

Ao Bruno, agradeço pela leitura atenta e pelo suporte criterioso no desenvolvimento deste trabalho.

As páginas seguintes carregam as marcas dos encontros, dos cuidados e dos afetos que as tornaram possíveis. Que este trabalho seja memória, gratidão e ponto de partida.

RESUMO

O presente estudo analisa criticamente uma decisão da Justiça do Trabalho em Governador Valadares, relativa a assédio moral organizacional, a partir da reescrita feminista. Como referenciais, adota-se o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ, o Protocolo para Atuação e Julgamento com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva, do TST, e a “Pergunta pela mulher”, de Katherine Bartlett, para demonstrar como práticas jurídicas supostamente neutras podem reproduzir desigualdades de gênero. A partir do exposto, evidencia-se a importância da aplicação dessas metodologias como instrumentos de efetivação do direito fundamental à igualdade e de promoção de alternativas interpretativas mais justas e inclusivas no âmbito do Judiciário.

Palavras-chave: Assédio moral organizacional; reescrita feminista; gênero; decisão trabalhista; Governador Valadares; Sociologia do Direito.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Tema-problema.....	3
1.2	Objetivos.....	3
1.2.1	Objetivos Gerais.....	3
1.2.2	Objetivos Específicos.....	3
1.3	Justificativa.....	3
1.4	Hipótese.....	4
2	METODOLOGIAS.....	5
2.1	Os Métodos Jurídicos Feministas e a “Pergunta pela Mulher” em Katherine Bartlett.....	7
2.2	Os protocolos.....	8
3	A DECISÃO JUDICIAL: ANÁLISE E REESCRITA.....	10
3.1	Resumo da decisão original.....	10
3.2	A reescrita.....	11
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	19
4.1	Desconfiança estrutural sobre a liderança feminina e desvalorização das provas testemunhais das trabalhadoras.....	20
4.2	Violência de gênero no ambiente de trabalho e o papel dos protocolos institucionais.....	21
4.3	Impactos psicossociais do assédio organizacional e a centralidade do reconhecimento no trabalho.....	22
4.4	Contexto de poder: nepotismo, patriarcado e autoritarismo na empresa familiar.....	22
4.5	Falhas na perícia e seu impacto na decisão judicial.....	23
5	CONCLUSÃO.....	24
6	REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

A produção judicial do Direito no Brasil replica e reforça convenções sociais dominantes de negligência e apagamento das experiências e necessidades das mulheres. Nesse sentido, a presente pesquisa pretende revelar esses aspectos a partir da análise crítica das fundamentações de uma decisão judicial trabalhista e de seus impactos para as mulheres, em busca de uma reconfiguração feminista da produção do conhecimento jurídico.

Este estudo tem como referencial a experiência internacional em reescrita feminista dos Projetos de Julgamentos Feministas, que demonstra como as tomadas de decisões judiciais estão raramente desvinculadas do contexto pessoal e da experiência dos juízes, nunca sendo puramente neutras e objetivas (Berger; Crawford; Stanchi, 2018). Assim, busca-se ressaltar como os padrões patriarcais de raciocínio jurídico brasileiro perpetuam uma opressão interseccional a partir das especificidades jurídicas, históricas, socioeconômicas e culturais nacionais. Tal realidade é desafiada e imaginariamente reformulada pela reescrita de decisões judiciais para firmar mudanças de equidade de gênero e não-discriminação nos modelos decisórios, nos currículos dos cursos jurídicos brasileiros e nas reflexões acerca de acesso à justiça pelas mulheres.

No contexto canadense, a reescrita feminista desenvolvida pelos Projetos de Julgamentos Feministas se mostrou mais do que um exercício imaginativo, e tornou-se parâmetro na argumentação de casos reais (Reaúme, 2018). No Brasil, a aplicação dessa metodologia ainda se encontra em processo de consolidação, mas, assim como na conjuntura internacional, é notória a necessidade brasileira de diálogo com metodologias e métodos legais feministas para transformação real das formas de interpretação jurídica, cenário comprovado pela publicação do Protocolo de Julgamento com Perspectiva de Gênero (Brasil, 2021), pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e do Protocolo para Atuação e Julgamento com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva (Brasil, 2024), pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST). Ambos têm entre seus objetivos a implementação de programas de capacitação e sensibilização dos agentes do Judiciário sobre a discriminação em razão do gênero.

A obra coletiva organizada por Fabiana Severi, “Reescrevendo decisões judiciais em perspectivas feministas: A experiência brasileira” (2023), lança as

bases para o desenvolvimento deste estudo. Ao explorar como a reescrita de decisões judiciais sob uma ótica feminista pode subverter as normas jurídicas tradicionais e promover uma justiça mais inclusiva e sensível às questões de gênero no contexto brasileiro, Severi e os demais colaboradores destacam a importância de reconsiderar as decisões judiciais aparentemente neutras, revelando como elas podem perpetuar desigualdades estruturais. Inspirada por essa abordagem, esta pesquisa adota a reescrita feminista para reformular uma decisão sobre assédio moral no ambiente de trabalho, com o objetivo de modificar a narrativa jurídica no caso concreto ao evidenciar as dinâmicas de poder que marginalizam as experiências das mulheres no contexto laboral, a fim de demonstrar como a crítica feminista pode contribuir no questionamento da eficácia dos julgamentos tradicionais e na modificação das práticas jurídicas, para que promovam a equidade de gênero no judiciário brasileiro.

Filiando-se diretamente à proposta político-metodológica do projeto detalhado na obra organizada por Fabiana Severi (2023), este trabalho demonstra que, mais do que um exercício imaginativo, a reescrita se apresenta como uma ferramenta interna de crítica ao próprio Direito. Conforme aponta Severi, o ato de reescrever uma decisão judicial, respeitando os limites formais e o arcabouço jurídico disponível à época do julgamento original, demonstra de forma tangível que a deliberação original não era inevitável e que outras visões não são apenas possíveis como legítimas. Portanto, este estudo não busca criar uma decisão utópica, mas sim construir uma alternativa juridicamente viável que, ao aplicar lentes feministas e antidiscriminatórias, revela as premissas centradas no masculino e os vieses não aparentes da decisão original.

Este estudo está estruturado em outras três partes principais. Em seguida, a seção de metodologia descreve a abordagem qualitativa adotada, com a análise da decisão e a aplicação dos Protocolos de Julgamento com Perspectiva de Gênero e do uso da “Pergunta pela mulher” de Bartlett. A segunda parte foca na aplicação da metodologia feminista para reformular a decisão judicial, abordando as falhas de perspectiva de gênero na decisão original. Por fim, os resultados e discussões, além da conclusão, discutem os impactos da reescrita, destacando como a incorporação da perspectiva de gênero contribui para uma justiça mais equitativa.

1.1 TEMA-PROBLEMA

De que modo uma decisão judicial trabalhista sobre assédio moral organizacional pode ser analisada a partir de uma perspectiva de gênero, especialmente no que se refere à incorporação, ou não, de protocolos institucionais de julgamento e quais alternativas interpretativas juridicamente possíveis emergem a partir da reescrita feminista da decisão?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar criticamente a fundamentação de uma decisão judicial trabalhista sobre assédio moral organizacional e realizar sua reescrita sob perspectiva de gênero.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Examinar a decisão judicial selecionada, identificando omissões, silenciamentos e vieses de gênero;
- b. Aplicar a metodologia da “Pergunta pela mulher”, formulada por Katherine Bartlett, como lente analítica da decisão judicial;
- c. Analisar a aplicação, ou a ausência de aplicação, dos Protocolos de Julgamento com Perspectiva de Gênero do Conselho Nacional de Justiça (Brasil, 2021) e de Julgamento com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva do Tribunal Superior do Trabalho (Brasil, 2024);
- d. Realizar a reescrita feminista da decisão judicial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar do avanço das teorias feministas no campo do Direito, ainda há uma ausência significativa de estudos que demonstrem, na prática, como a crítica feminista pode transformar o raciocínio judicial.

Dado o crescente reconhecimento da necessidade de revisar práticas institucionais que perpetuam desigualdades de gênero, além da reprodução jurídica de discursos que invisibilizam e subjugam a subjetividade feminina no ambiente laboral, a proposta de reescrever uma decisão judicial sob a perspectiva feminista se alinha a debates globais e nacionais sobre justiça social.

A aplicação da reescrita feminista de decisões judiciais, como aplicada neste estudo, demonstra, ainda, a importância da inclusão da perspectiva de gênero nos

cursos de direito. O ensino jurídico tradicional está em descompasso com a produção dos feminismos jurídicos, se alinhando a um tecnicismo muitas vezes esvaziado de reflexão crítica socialmente situada. A reescrita feminista de decisões judiciais, para além dos debates sócio-jurídicos que impulsiona, desenvolve competências profissionais como o uso de linguagem jurídica não discriminatória, a eliminação de rebuscamientos desnecessários na escrita e a superação de resoluções binárias como ilegal/legal, sim/não, culpado/inocente (Souza; Campos, 2023).

1.4 HIPÓTESE

A fundamentação da decisão judicial trabalhista analisada, ao adotar uma racionalidade jurídica formalista e pretensamente neutra, silencia as experiências das mulheres em situações de assédio moral organizacional, reproduzindo vieses de gênero e desconsiderando marcadores estruturais de desigualdade. A reescrita feminista da decisão, orientada pela metodologia da “Pergunta pela mulher” e pelos Protocolos de Julgamento com Perspectiva de Gênero e Antidiscriminatória (Brasil, 2021, 2024), é capaz de revelar alternativas interpretativas juridicamente possíveis e sensíveis às experiências laborais femininas.

2 METODOLOGIAS

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritiva e documental, estruturada a partir de uma análise de decisão única, com reescrita feminista de decisão judicial e posterior análise crítico-feminista dos resultados obtidos e reflexões possíveis a partir da reescrita.

A opção por decisão única permite aprofundamento de análise do raciocínio judicial empregado em um caso local de assédio moral organizacional, com o objetivo de demonstrar, de forma prática, a aplicabilidade da reescrita feminista de decisões judiciais como ferramenta metodológica capaz de reconstruir a racionalidade decisória trabalhista.

O corpus da pesquisa foi definido a partir de levantamento realizado em base pública institucional, no site do Tribunal Regional do Trabalho da 3^a Região, por meio de busca textual livre com as expressões “assédio moral” e “Governador Valadares”, a fim de delimitar o recorte temático e geográfico. O período analisado compreendeu as decisões publicadas entre 1º de janeiro de 2025 e 1º de junho de 2025, tendo sido identificadas 22 decisões.

Para fins de análise qualitativa aprofundada, adotou-se como critério de seleção a escolha de um acórdão que: (i) fosse posterior à publicação dos Protocolos de Julgamento com Perspectiva de Gênero e Antidiscriminatória (Brasil 2021, 2024); (ii) tratasse de questões sobre assédio moral no trabalho; (iii) envolvesse questões relativas a desigualdades de gênero; (iv) critério geográfico.

Com base nesses critérios, foi selecionado um acórdão proferido em maio de 2025. A escolha da decisão analisada se justifica por se tratar de acórdão que, embora recente e inserida em um contexto institucional que já dispõe de diretrizes explícitas para julgamento com perspectiva de gênero, não incorpora tais protocolos em sua fundamentação, o que possibilita examinar criticamente essa persistência. Além disso, a decisão escolhida trata de temas centrais no debate jurídico-feminista (assédio moral, diferenças salariais e posição de liderança feminina) e apresenta fundamentação suficientemente desenvolvida para permitir a identificação de padrões decisórios e falhas de perspectiva de gênero, o que se alinha ao objetivo da pesquisa de evidenciar e examinar criticamente a racionalidade judicial tradicional.

Antes da análise da decisão judicial, faz-se necessário apresentar os referenciais teórico-metodológicos que orientam a pesquisa, lentes analíticas

utilizadas na leitura crítica do acórdão. Nesse sentido, a subseção seguinte dedica-se à exposição da metodologia jurídica feminista, com destaque para a “Pergunta pela mulher”, formulada por Katherine Bartlett, bem como aos Protocolos de Julgamento com Perspectiva de Gênero (Brasil, 2021) e com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva (Brasil, 2024).

A análise da decisão foi conduzida a partir de uma abordagem crítico-hermenêutica, orientada pelos métodos jurídicos feministas e pelas diretrizes estabelecidas nos referidos Protocolos, desenvolvendo-se em duas etapas complementares. Na primeira, procedeu-se à análise crítica da decisão judicial original, seguindo a estrutura do próprio acórdão, com o objetivo de identificar omissões, silenciamentos e falhas de perspectiva de gênero. Nessa etapa, a “Pergunta pela mulher” orientou a investigação acerca de como as experiências da trabalhadora foram desconsideradas, especialmente no tocante à valoração da prova, à caracterização do assédio moral e ao reconhecimento das funções de liderança desempenhadas.

Na segunda etapa, realizou-se a reescrita feminista da decisão, inspirada na metodologia dos Projetos de Julgamentos Feministas, com a finalidade de propor uma alternativa interpretativa juridicamente possível, fundada no mesmo conjunto fático-probatório, mas orientada por uma leitura sensível às dinâmicas de gênero, às assimetrias de poder e à natureza sutil da violência psicológica no ambiente de trabalho. A reescrita buscou corrigir as omissões identificadas na decisão original, revalorizando a prova testemunhal, reconhecendo a complexidade das tarefas exercidas pela trabalhadora e conferindo centralidade ao impacto psíquico do assédio moral laboral.

Dessa forma, a metodologia adotada articula análise empírica de decisão judicial, métodos jurídicos feministas e aplicação de protocolos institucionais, demonstrando como a incorporação desses referenciais pode transformar a racionalidade decisória e contribuir para a efetivação do direito fundamental à igualdade de gênero no âmbito da Justiça do Trabalho.

2.1 Os Métodos Jurídicos Feministas e a “Pergunta pela Mulher” em Katherine Bartlett

Referência central nos feminismos jurídicos, Katherine Bartlett apresenta em seu artigo *Métodos Jurídicos Feministas* (1990) ferramentas metodológicas capazes de (re)moldar a percepção das possibilidades de prática e reforma jurídica, desafiando convenções jurídicas dominantes a fim de consolidar convenções alternativas, que se atentem às experiências e necessidades das mulheres.

Para Bartlett (1990), sem a compreensão dos métodos jurídicos feministas, as reivindicações feministas no direito não serão reconhecidas como legítimas. Na busca de concretizá-las, a prática jurídica feminista inclui instrumentos consagrados do raciocínio jurídico, como a dedução, a indução, a analogia, o uso de hipóteses e princípios, mas vai além por revelar aspectos que os métodos tradicionais tendem a ignorar ou suprimir.

Nesse sentido, a autora diferencia os métodos jurídicos feministas dos tradicionais. Tradicionalmente se enaltece a previsibilidade, a certeza e a rigidez das normas, enquanto os métodos jurídicos feministas se baseiam na crítica de que as normas existentes representam excessivamente as estruturas de poder vigentes, além de valorizarem a flexibilidade das normas e a capacidade de identificar pontos de vista até então ausentes.

É a partir dessa ótica que emerge a “Pergunta pela mulher” ou "Asking the woman question", método que visa expor como o sistema jurídico pode, sem justificativa, silenciar as perspectivas das mulheres e de outros grupos excluídos. Essa abordagem evidencia que disposições aparentemente neutras podem carregar efeitos diferenciados segundo o gênero, de modo a exigir do intérprete uma leitura atenta às desigualdades estruturais. Tal perspectiva, ao trazer à tona a voz e as vivências femininas abre espaço para alternativas interpretativas mais justas e equitativas, alinhadas à efetivação de direitos fundamentais (Fachin; Barboza; Peter; Bonatto; Ramos, 2023).

Nesse contexto, Bartlett propõe algumas perguntas para a análise de uma prática ou regra social: “As mulheres foram negligenciadas? Se foram, de que maneira isso aconteceu?”, “Como essa omissão pode ser corrigida?” e “Que diferença haveria se fosse corrigida a omissão?”(Bartlett, 1990).

Esse método parte do pressuposto de que algumas características do direito não só não são neutras como, na prática, são masculinas. O objetivo da “Pergunta pela Mulher” é evidenciar essas características e como elas operam, além de sugerir como podem ser corrigidas. Dessa forma, questionar a condição da mulher revela como a escolha política e a organização institucional sustentam a subordinação feminina. Na ausência dessa problematização, as diferenças atribuídas às mulheres são naturalizadas e, sem exame crítico, acabam legitimando normas jurídicas que lhes são desfavoráveis (Bartlett, 1990).

A primeira pergunta guiou a análise crítica da decisão, tornando perceptível, na parte das diferenças salariais, que a negligência se deu pela desvalorização do trabalho feminino, tanto nas funções quanto na liderança sequer reconhecida. Em termos do assédio moral sofrido, a omissão ficou evidente na exigência de provas formais e específicas, na supervalorização da perícia em detrimento dos testemunhos e na desconsideração do peso do impacto psicológico da microviolência.

A segunda pergunta de Bartlett direcionou a reescrita a reinterpretar as funções desempenhadas pela trabalhadora, dando ênfase ao fato de que se exercia tarefas mais complexas do que as próprias do cargo para qual fora contratada, o que, a partir da terceira pergunta, levou ao reconhecimento do desvio parcial de função. No quesito da correção da omissão no tratamento do assédio moral, houve mais atenção aos relatos das testemunhas, ampliando a interpretação dessas provas para reforçar a sutileza dos atos praticados contra a trabalhadora em um ambiente hierarquicamente masculino e para validar seu impacto psicológico para a vítima. Assim, a terceira pergunta orientou a reescrita a adotar uma decisão mais favorável à obreira, com a devida reversão da justa causa e reconhecimento do assédio moral.

2.2 Os protocolos

A reescrita da decisão, orientada por uma análise sensível às questões de gênero, fundamentou-se também no Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do Conselho Nacional de Justiça (Brasil, 2021) e no Protocolo de Julgamento com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva, do Tribunal Superior do Trabalho (Brasil, 2024). Tais diretrizes constituem

importantes instrumentos metodológicos para orientar a atuação dos membros do Poder Judiciário na efetivação do direito fundamental à igualdade de gênero, em consonância com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) , assegurado pela Constituição de 1988.

O Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero (Brasil, 2021), promove a adoção da imparcialidade no julgamento de casos de violência contra mulheres, incluindo o assédio moral. O intuito é evitar avaliações baseadas em estereótipos e preconceitos, impulsionando postura ativa de desconstrução e superação de desigualdades históricas e de discriminação de gênero.

Patrícia Maeda, colaboradora do Grupo de Trabalho responsável pela elaboração da referida diretriz, destaca que estereótipos estão presentes na cultura, na sociedade, nas instituições e no próprio Direito, de forma que sua identificação é imprescindível para evitar a influência de vieses inconscientes no exercício da jurisdição, contribuindo para o aprimoramento da objetividade e da imparcialidade na tomada de decisão judicial. A autora também enfatiza a necessidade de uma compreensão crítica acerca da posição social ocupada pela pessoa julgadora, distinta daquela vivenciada pelas partes, o que impacta a percepção dos fatos. Nesse sentido, o enfrentamento das múltiplas verdades presentes na relação processual, aliado à identificação de estereótipos e ao esforço consciente para afastar prejulgamentos, possibilita uma leitura mais complexa da realidade, além da construção de uma racionalidade jurídica mais próxima do ideal de justiça.

Por sua vez, o Protocolo de Julgamento com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva (Brasil, 2024) apresenta valiosa definição acerca dos elementos de caracterização do assédio moral laboral, reforçando que pode ocorrer, inclusive, de maneira única e independentemente da existência de intencionalidade. Essa forma de violência é caracterizada na diretriz como atentatório da integridade psíquica, da identidade e da dignidade humana da pessoa trabalhadora, capaz de degradar as relações socioprofissionais.

Além disso, a aplicação do protocolo não deve se limitar à fase decisória do processo, mas orientar o procedimento desde o recebimento da petição inicial até a prolação da sentença, o que amplia o alcance da perspectiva antidiscriminatória, ao reconhecer que as desigualdades podem se reproduzir não apenas no conteúdo da decisão judicial, mas também na forma como o processo é conduzido.

O Protocolo de Julgamento com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva (Brasil, 2024) também assume papel relevante na valoração da prova, especialmente em demandas que envolvem práticas discriminatórias e violências de natureza simbólica, como o assédio moral organizacional. Nesse sentido, o Protocolo orienta o julgador a levar em consideração o contexto social e relacional em que os fatos se desenvolvem, admitindo maior relevo à prova indiciária, à coerência narrativa da vítima e às circunstâncias que evidenciam práticas reiteradas de exclusão ou humilhação. Por meio da interseccionalidade, é possível refletir acerca da sobreposição de marcadores como gênero, raça, classe, idade ou deficiência, o que permite a compreensão de que o assédio moral pode manifestar-se de forma mais intensa e sistemática contra determinados grupos, exigindo uma leitura probatória sensível às desigualdades estruturais que atravessam o ambiente laboral (Silva, 2025).

3 A DECISÃO JUDICIAL: ANÁLISE E REESCRITA

3.1 Resumo da Decisão Original

A decisão que se pretende reescrever é o acórdão proferido pela 8ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, em 20 de maio de 2025, no processo ROT nº 0010657-38.2024.5.03.0135, de relatoria da Desembargadora Maria Raquel Ferraz Zagari Valentim.

Trata-se de recurso ordinário interposto por trabalhadora contratada pelo Centro de Integração Empresa Escola de Minas Gerais (CIEE/MG), inicialmente como técnica em administração. Durante o período contratual, a trabalhadora sustentou que, a partir de 2010, passou a exercer atribuições de maior complexidade, típicas de gerência, sem a correspondente alteração contratual ou salarial. Além disso, denunciou ter sido vítima de assédio moral por parte de seu superior hierárquico, Sr. Kleber, que lhe dispensava tratamento agressivo e desrespeitoso, que resultou em seu adoecimento psíquico, com sucessivo afastamento empregatício por depressão e ansiedade. Nesse sentido, a trabalhadora também questionou a validade da dispensa por justa causa que lhe foi aplicada sob a alegação de insubordinação, pleiteando o reconhecimento da estabilidade acidentária, com a reintegração ao emprego.

Em primeira instância, julgou-se improcedentes todos os pedidos, sentença essa mantida pelo Tribunal, que, ao analisar o recurso, entendeu que não houve comprovação do exercício integral de funções de gerente, sem caracterizar-se, portanto, desvio de função. Além disso, a Turma argumenta que não foram demonstradas condutas aptas à configuração de assédio moral, especialmente sob o argumento da falta de frequência dos atos denunciados, considerando, ainda, a justa causa como válida, em razão de descumprimento de ordens de hierarquia superior e reconhecendo a estabilidade acidentária, por não haver nexo entre o afastamento previdenciário e o trabalho.

No entanto, a análise dos desembargadores absteve-se de enfrentar com profundidade as provas orais produzidas, aplicando um rigor probatório excessivamente formalista e ignorando as assimetrias de poder e as vulnerabilidades femininas na dinâmica laboral de hierarquia masculina, em direta oposição a protocolos atuais de julgamento com perspectiva de gênero e antidiscriminatória.

3.2 A reescrita

EMENTA

RECURSO ORDINÁRIO. DESVIO PARCIAL DE FUNÇÃO. ASSÉDIO MORAL. JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO. RESCISÃO INDIRETA. Caracteriza-se o desvio parcial de função quando, comprovado o exercício habitual de atribuições de maior complexidade e responsabilidade, o empregado faz jus a diferenças salariais para coibir o enriquecimento ilícito do empregador (art. 460 da CLT), sendo irrelevante a inexistência de quadro de carreira organizado. A análise do assédio moral, por sua vez, deve ser orientada pelo Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero (Resolução CNJ nº 492/2023), revalorando-se condutas como microagressões e ironias como manifestações de violência psicológica, e conferindo especial relevo à prova indiciária e ao sofrimento da vítima. Nesse contexto, o assédio moral configura falta grave patronal que autoriza a rescisão indireta do contrato de trabalho (art. 483, 'd' e 'e', da CLT), afastando-se a tese de abandono de emprego quando a recusa da empregada em retornar ao serviço decorre de ato de autopreservação diante da violência sofrida. Recurso ordinário da reclamante a que se dá parcial

provimento. Vistos, relatados e discutidos os autos do Recurso Ordinário oriundo da 3^a Vara do Trabalho de Governador Valadares/MG, em que figura como recorrente Irlane Gomes Lanna e como recorrido Centro de Integração Empresa-Escola de MG – CIEE/MG.

RELATÓRIO

O Juízo da 3^a Vara do Trabalho de Governador Valadares/MG, por meio da sentença de ID 9d66141, rejeitou as preliminares, declarou a prescrição das parcelas anteriores a 31/7/2019, nos termos do art. 7º, XXIX, da Constituição Federal, e, no mérito, julgou improcedentes os pedidos da reclamante.

A reclamante interpôs recurso ordinário (ID 2d08d4b), sendo apresentadas contrarrazões pela reclamada (ID 410bf35).

É o relatório.

FUNDAMENTAÇÃO

ADMISSIBILIDADE

Conheço do recurso ordinário da reclamante, pois estão presentes os pressupostos legais de admissibilidade.

MÉRITO

DADOS CONTRATUAIS E PROCESSUAIS

A autora foi admitida em 5/7/2004 como técnica em administração (CTPS, ID db46b68, f. 21) e dispensada por justa causa em 30/4/2024 (TRCT, ID a4c3663, f. 62).

A ação foi ajuizada em 31/7/2024, fixando-se como marco prescricional a data de 31/7/2019.

RECURSO DA RECLAMANTE

DIFERENÇAS SALARIAIS

Opõe-se a reclamante contra a sentença que indeferiu o pedido de diferenças salariais, ao argumento de que não restou comprovado o exercício do cargo de gerente.

Respeitosamente, a decisão recorrida merece reforma.

O Juízo de origem fundamentou sua decisão na ausência de plenos poderes de mando e gestão, nos moldes do art. 62, II, da CLT, por entender que a reclamante era subordinada ao Sr. Kleber e não detinha a palavra final nos processos de admissão e demissão. Contudo, tal análise se revela restritiva e atrelada a um formalismo incompatível com o princípio da primazia da realidade, norteador desta Justiça. Além disso, confunde o instituto do cargo de confiança, excludente da jornada de trabalho, com o direito às diferenças salariais por desvio de função, que visa proteger o equilíbrio das relações empregatícias e vedar o enriquecimento ilícito do empregador (art. 460 da CLT).

A questão central não é averiguar se a reclamante detinha os poderes de uma gerente para fins de enquadramento no art. 62 da CLT, mas sim se as tarefas que ela realizava em seu cotidiano eram mais complexas e de maior responsabilidade que as de seu cargo oficial, configurando o desvio de função.

Conforme leciona Mauricio Godinho Delgado, o exercício de atribuições que extrapolam a "condição pessoal" do empregado, exigindo maior qualificação e responsabilidade, rompe com o equilíbrio do contrato de trabalho e demanda uma contraprestação adicional. A ausência de um quadro de carreira organizado na empresa não é óbice para tal reconhecimento, conforme jurisprudência pacífica do Tribunal Superior do Trabalho, que privilegia o princípio da primazia da realidade:

"Esta Corte Superior adota o entendimento de que a organização interna dos cargos somente é exigida para fins de reenquadramento, e não para fins de deferimento de diferenças salariais decorrentes de desvio de função, sendo, pois, irrelevante a inexistência de quadro de carreira organizado."

(TST - Ag-AIRR: 00009734920155050006, Relator.: Mauricio Godinho Delgado, Data de Julgamento: 19/04/2023, 3ª Turma, Data de Publicação: 20/04/2023)

No caso dos autos, a prova oral demonstra que a reclamante, embora não tenha abandonado por completo suas funções originais, passou a exercer

habitualmente atribuições de gestão. Essa situação caracteriza "desvio parcial de função", que também enseja reparaçāo salarial, ainda que na forma de um acréscimo proporcional.

"Ficou comprovado (...) que a Autora (...) passou a exercer função distinta daquela constante em sua CTPS, bem como que a referida função era de maior responsabilidade do que aquela para a qual foi contratada. Com o fim de se evitar o locupletamento da empresa às custas da trabalhadora, são devidas as diferenças salariais no montante de 30% do seu salário base.

(TRT-9 - RORSum: 00006243320215090068, Relator.: SERGIO GUIMARĀES SAMPAIO, 5^a Turma, Data de Publicação: 14/03/2022)"

Isso fica claro a partir do que as testemunhas disseram. Diferente da conclusão da decisão de origem, os depoimentos são firmes e descrevem a realidade dos fatos, sem contradições.

Nesse viés, a primeira testemunha da reclamante foi clara ao afirmar que "a reclamante tinha poderes para admitir e demitir funcionários, sendo que assim procedeu com a depoente" e, além disso, que "a reclamante tinha autonomia no seu domínio sob a direção do Sr. Kleber". A segunda testemunha confirma tal cenário, afirmando que "a reclamante era responsável pela unidade de Governador Valadares/MG e outros municípios do leste de Minas" e que "admitia funcionários, fazendo as entrevistas".

As expressões "autonomia no seu domínio" e "responsável pela unidade" demonstram, seguramente, o exercício de poder de gestão. A necessidade de reportar-se a um superintendente ou de formalizar contratações em outra localidade são meros procedimentos administrativos, que não tiram a natureza gerencial das atividades de supervisão de equipes, gestão de unidades e condução de processos seletivos.

Ademais, considerando-se as dinâmicas de gênero no ambiente de trabalho expostas no Protocolo para Atuação com Perspectiva Antidiscriminatória do TST, a decisão recorrida, ao exigir "plenos poderes" e focar na subordinação a uma figura masculina, no caso, Sr. Kleber, invalida a autoridade de mulheres em cargos de liderança intermediária.

Por todo o exposto, dou parcial provimento ao recurso da reclamante, para condenar a reclamada ao pagamento de diferenças salariais decorrentes do desvio

parcial de função, limitadas ao período de 31/07/2019 até a data da rescisão contratual.

O valor da diferença será apurado em liquidação de sentença, tomando-se como base a diferença entre o salário efetivamente pago à reclamante e o piso salarial do cargo de gerente (ou cargo paradigma com atribuições semelhantes, conforme estrutura da empresa). As diferenças apuradas deverão gerar reflexos sobre o aviso prévio, 13º salários, férias acrescidas do terço constitucional e FGTS com a multa de 40% do período imprescrito.

Inverte-se o ônus da sucumbência quanto ao objeto da presente condenação.

ASSÉDIO MORAL - REVERSÃO DA JUSTA CAUSA

Insiste a reclamante nos pedidos de indenização por assédio moral e reversão da justa causa aplicada pelo empregador, afirmando que seu superior hierárquico, Sr. Kleber, lhe dispensava tratamento agressivo, que causou o seu adoecimento e consequente afastamento do trabalho, por depressão e ansiedade.

Passo a examinar.

O Juízo de origem partiu de uma premissa formalista sobre a prova do assédio moral, exigindo uma "comprovação, de modo cabal" e a descrição de "atos específicos de perseguição", o que se mostra incompatível com a natureza sutil da violência psicológica no ambiente de trabalho.

A análise dos fatos deve, contudo, ser realizada sob as lentes do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ (Resolução nº 492/2023) e do Protocolo para Atuação com Perspectiva Antidiscriminatória do TST. Tais ferramentas impõem ao julgador o dever de identificar e desconstruir assimetrias de poder que amparam as ocorrências de violência, como a hierárquica e a de gênero, que amparam e perpetuam a violência, ainda que por meio de microagressões.

Nesse viés, a aplicação dos Protocolos nos permite reinterpretar os fatos narrados pelas testemunhas, afastando a normalização de condutas abusivas.

Em valorização à prova testemunhal, a afirmação de que o superior usava de "certa ironia em não acreditar na justificativa" não é "vaga", como entendeu a origem. Pelo contrário, sob a ótica de gênero, essa conduta se caracteriza como microagressão, minando a credibilidade e a autoconfiança da mulher em posição de liderança, questionando sua palavra e competência de forma velada. A normalização

dessa conduta como mero "poder diretivo" é ignorar que a gestão deve ser exercida sem táticas capazes de desestabilizar psicologicamente as subordinadas.

Além disso, deve-se dar o devido peso para o depoimento da segunda testemunha, que "viu um e-mail em que Sr. Kleber foi bem rude com a reclamante e esta chegou até chorar". A conclusão de que a testemunha "não possui condições de afirmar a ocorrência de assédio" porque "não presenciou reclamante e Sr. Kleber juntos" é uma falha de valoração da prova. Os Protocolos orientam a dar especial relevância à prova indiciária e ao depoimento da vítima e de quem presenciou suas reações. A testemunha presenciou o sofrimento da vítima, materializado no choro, resultado da conduta do superior. Assim, o choro é a prova do dano, da ofensa à dignidade.

Outrossim, a tentativa de justificar a "grosseria" como um traço de personalidade ("muito direto") é outro estereótipo que os protocolos objetivam combater. Essa justificativa perpetua a ideia de que a agressividade masculina no ambiente de trabalho é um traço de liderança aceitável, enquanto a percepção de humilhação pela subordinada é tratada como "sensibilidade exacerbada". A perspectiva de gênero impõe que a análise se concentre no impacto da conduta sobre a vítima, e não na intenção ou no "jeito de ser" do agressor.

Diante desse quadro, a prova oral resta suficiente para comprovar a prática de assédio moral organizacional, caracterizado por um ambiente de trabalho hostil, com cobranças vexatórias e tratamento desrespeitoso por parte do superior hierárquico.

Uma vez reconhecido o assédio, a tese de "abandono de emprego" torna-se insustentável. O não retorno da reclamante não foi causado por mera quebra de dever contratual.

O adoecimento da autora, com diagnósticos de ansiedade e depressão que levaram a afastamento, está diretamente ligado ao ambiente de trabalho hostil, de forma que a recusa em retornar ao trabalho após o fim do benefício previdenciário foi motivada por autopreservação.

A falta grave, no caso, foi cometida pela empregadora, que não cumpriu com seu dever de garantir um meio ambiente de trabalho hígido, seguro e livre de violência (art. 483, 'd' e 'e', da CLT). A recusa da reclamante em retornar ao posto de trabalho, nessas circunstâncias, configura o exercício do direito de resistência,

tornando imperativa a conversão da dispensa por justa causa em rescisão indireta do contrato de trabalho.

Pelo exposto, dou provimento ao recurso da reclamante para reconhecer a prática de assédio moral e condenar a reclamada ao pagamento de indenização por danos morais, a ser arbitrada em valor compatível com a gravidade da conduta e o sofrimento da vítima, além de afastar a justa causa por abandono de emprego e declarar a rescisão indireta do contrato de trabalho, com data de 31/03/2024, condenando a reclamada ao pagamento das verbas rescisórias correspondentes a essa modalidade de ruptura.

CONCLUSÃO

Pelo exposto, conheço do recurso e, no mérito, dou-lhe parcial provimento para, reformando a sentença de origem, julgar parcialmente procedentes os pedidos da inicial para:

- I) Condenar a reclamada ao pagamento de diferenças salariais por desvio de função, a serem apuradas em liquidação, observando a evolução salarial da autora e o piso do cargo paradigma durante o período imprescrito (31/07/2019 a 31/03/2021), com reflexos em aviso prévio, 13º salários, férias + 1/3 e FGTS + 40%;
- II) Condenar a reclamada ao pagamento de indenização por danos morais no valor de R\$ 10.000,00 (dez mil reais); Deferir indenização por danos morais em razão do assédio moral reconhecido.
- III) Declarar a rescisão indireta do contrato de trabalho em 31/03/2024 (art. 483, 'd' e 'e', da CLT), com a condenação da reclamada ao pagamento das verbas rescisórias correspondentes, quais sejam, aviso prévio indenizado, 13º salário proporcional, férias proporcionais + 1/3 e saldo de salário, bem como para determinar a liberação das guias para saque do FGTS e habilitação no seguro-desemprego.

Para os fins do disposto no artigo 832, § 3º, da CLT, declara-se a natureza salarial das parcelas deferidas no item I (diferenças salariais e seus reflexos em 13º salário) e do saldo de salário. As demais parcelas (reflexos das diferenças salariais em aviso prévio, férias + 1/3 e FGTS + 40%; indenização por danos morais; e verbas rescisórias de natureza indenizatória) não constituem base de cálculo para a contribuição previdenciária. Juros e correção monetária na forma das ADCs 58 e 59 do STF. Custas pela reclamada no importe de R\$ 1.000,00, calculadas sobre o valor ora arbitrado à condenação de R\$ 50.000,00.

ACÓRDÃO

ACORDAM os Desembargadores da 5^a Turma do Tribunal Regional do Trabalho da Terceira Região, por unanimidade, em conhecer do recurso ordinário interposto pela reclamante e, no mérito, por maioria, dar-lhe parcial provimento para condenar a reclamada ao pagamento de: a) diferenças salariais por desvio de função, com reflexos em aviso prévio, 13º salários, férias + 1/3 e FGTS + 40%; b) indenização por danos morais no valor de R\$ 10.000,00; c) verbas rescisórias decorrentes da conversão da dispensa por justa causa em rescisão indireta (art. 483, 'd' e 'e', da CLT), com data de 31/03/2024. Tudo a ser apurado em liquidação de sentença, com juros e correção monetária na forma da lei. Para os fins do art. 832, § 3º, da CLT, declara-se a natureza salarial das diferenças salariais e reflexos em 13º salário. Custas pela reclamada de R\$ 1.000,00, sobre o valor arbitrado à condenação de R\$ 50.000,00.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do caso evidencia que a decisão judicial original desconsiderou elementos essenciais à compreensão da realidade laboral vivida pela reclamante, especialmente no que diz respeito às dinâmicas de gênero que estruturam o ambiente de trabalho. A aplicação da reescrita foi capaz de mudar todo o parâmetro decisório da decisão original, como se observa no quadro abaixo:

Quadro 1: Análise da Decisão Original vs. Reescrita Feminista

Tópico de Análise	Decisão Original	Decisão Reescrita sob Perspectiva Feminista
1. Desvio de Função	Análise Formalista: Foca na ausência de "plenos poderes" de mando e gestão (art. 62, II, CLT). Como a reclamante era subordinada e não tinha a palavra final, conclui que ela não era gerente e, portanto, não houve desvio.	Análise focada na primazia da realidade: Reconhece o "desvio parcial de função", valorizando o aumento da complexidade e responsabilidade das tarefas, mesmo sem plenos poderes. Fundamenta o direito às diferenças salariais proporcionais.
2. Assédio Moral	Exigência desmedida de Prova Robusta: Exige "comprovação cabal" de atos específicos e reiterados de perseguição. Desvaloriza o sofrimento da vítima (choro) e normaliza a conduta do superior como "grosseria" ou "traço de personalidade".	Análise Contextual do Poder: Analisa a conduta a partir do impacto causado sobre a vítima. Reinterpreta a "grosseria" e a "ironia" como microagressões e violência psicológica. Valoriza o sofrimento da vítima como prova do dano.
3. Natureza da Rescisão Contratual	Justa Causa: Como não reconhece o assédio, interpreta a ausência da reclamante como uma quebra do dever contratual, validando a justa causa aplicada pelo empregador.	Rescisão Indireta: Entende que a falta grave foi do empregador. A recusa da reclamante em retornar ao trabalho é vista como um ato de autopreservação, justificando a rescisão indireta (art. 483, 'd' e 'e',

		da CLT).
4. Resultado Final	Improcedência Total: Todos os pedidos da reclamante são julgados improcedentes.	Procedência Parcial: Condena a reclamada ao pagamento de diferenças salariais, indenização por danos morais e verbas rescisórias decorrentes da rescisão indireta.

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, articula-se os achados empíricos e as reflexões teóricas da reescrita, permitindo um exame crítico das omissões de gênero na decisão original:

4.1 Desconfiança estrutural sobre a liderança feminina e desvalorização das provas testemunhais das trabalhadoras

É necessário que o Judiciário esteja atento ao fato de que a liderança feminina, particularmente em cargos intermediários, ainda é frequentemente alvo de desconfiança, questionamento e estereótipos, já que a figura do líder segue historicamente associada a atributos masculinos (Hryniewicz; Vianna, 2018). Tal percepção acaba por criar barreiras estruturais ao reconhecimento de funções e gratificações compatíveis com as atividades efetivamente desempenhadas, o que coloca as mulheres em posições de liderança sob constante vigilância para provar autoridade, como se observou no presente estudo.

Nesse viés, a exigência de “plenos poderes” para caracterizar o cargo de liderança, força a trabalhadora a permanecer sendo vista como dependente de uma figura masculina superior (no caso, Sr. Kleber) para validar suas decisões e ações, sendo essa subordinação reforçadora das assimetrias de gênero, ao sugerir que uma autoridade feminina em posição intermediária não é suficientemente capaz de exercer um poder efetivo sem a supervisão masculina.

Por outro lado, ao analisar as declarações das testemunhas da reclamante, é evidente que demonstram que ela exercia funções como admissão e demissão de funcionários, supervisionamento de equipes em Governador Valadares e Ipatinga, gerenciamento de recursos de unidade (valores de caixa e compras de material),

além de fixação de rotinas e acompanhamento de metas. Contudo, tais declarações foram descredibilizadas e desqualificadas sob o foco desproporcional nos testemunhos da parte reclamada, que ganhou maior credibilidade em detrimento das testemunhas que vivenciaram a realidade da gestão da reclamante. Essa escolha privilegia a narrativa da estrutura de poder em detrimento da realidade fática das trabalhadoras, perpetuando uma desigualdade na valoração da prova que os protocolos visam mitigar.

4.2 Violência de gênero no ambiente de trabalho e o papel dos protocolos institucionais

A sociedade contemporânea ainda reproduz de forma intensa práticas e condutas discriminatórias motivadas por razões de gênero, o que resulta em diversas formas de violência contra a mulher, realidade que também se manifesta no ambiente de trabalho.

Com o intuito de mitigar essas ocorrências, o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero (Brasil, 2021), do Conselho Nacional de Justiça, determina aos magistrados e às magistradas que julguem sob a lente de gênero, progredindo na efetivação da igualdade e da equidade. Especialmente sobre a atuação da Justiça do Trabalho, o Protocolo registra a inegável importância da proteção conferida pelas normas trabalhistas, muitas das quais foram elevadas ao status constitucional pelo artigo 7º da Constituição Federal. No entanto, o protocolo destaca a necessidade de interpretar as normas trabalhistas a partir da perspectiva de gênero, com o objetivo de equilibrar as assimetrias presentes em regras que, embora consideradas neutras e universais, impactam de maneira diferente as pessoas a quem se destinam (Brasil, 2021).

Em caráter complementativo ao Protocolo do CNJ, o Protocolo antidiscriminatório do TST (Brasil, 2024) também ressalta a característica neutralizadora, em termos de poder, do assédio moral, forma de violência psicológica muitas vezes sutil, que, no ambiente de trabalho, é ferramenta de impulsionamento da produtividade que afeta mais as mulheres. De acordo com pesquisa do Instituto Patrícia Galvão, em levantamento relacionado às percepções sobre a violência e o assédio contra mulheres no trabalho, 92% dos entrevistados

apontaram as mulheres como alvos principais de constrangimento e assédio organizacional, em relação aos homens (Brasil, 2023).

4.3 Impactos psicossociais do assédio organizacional e a centralidade do reconhecimento no trabalho

Considerando as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho para a interpretação da centralidade do trabalho na vida humana, o reconhecimento no trabalho é âmbito de construção da identidade individual do trabalhador e de sua saúde mental. Assim, a violência institucionalizada e naturalizada, no estímulo à dedicação excessiva e à sujeição pessoal às metas estabelecidas, que se caracteriza como assédio organizacional, é causa comum de comprometimento da integridade psicofísica (Delgado; Dias, 2020).

Em comparação aos homens, no ambiente de trabalho, as mulheres são mais submetidas à exigência e ao controle de seus superiores, o que reflete diretamente na subjetividade feminina, minando a autoconfiança e propiciando o desencadeamento ou o agravamento de transtornos mentais e comportamentais.

É notório que a autora apresentou sinais evidentes de sofrimento psíquico durante a vigência do contrato, especialmente no período em que esteve sob a chefia direta do Sr. Kleber. Ainda que a perícia aponte a probabilidade de origem multifatorial nas questões psíquicas da reclamante, a partir somente dos depoimentos de suas testemunhas é possível perceber um comportamento inadequado do superintendente Kleber em relação à cobranças, tendo sido descrito como “rude”, grosseiro e influente para a saída de outros trabalhadores da empresa.

4.4 Contexto de poder: nepotismo, patriarcado e autoritarismo na empresa familiar

Kleber é apontado nos autos do processo como parente de um dos proprietários da empregadora, evidenciando uma configuração nepótica de distribuição de cargos típica de empresas familiares. Daiane Radons (2019) investiga as peculiaridades da estrutura patriarcal nas empresas familiares, demonstrando como a dominação masculina orienta as dinâmicas de liderança nesses âmbitos. Assim, patrimonialismo, autoritarismo e uso da confiança pessoal

ao invés da competência são fatores que garantem aos homens da família a permanência no poder. A autora aponta, ainda, uma resistência implícita à ocupação de cargos de liderança por mulheres.

Considerando a posição privilegiada de Kleber, que lhe garante maior autonomia e menos controle sobre sua conduta por parte de outros membros da empresa, é possível considerar que, sem possibilidade de questionamento ou escapatória dos excessos do superintendente, a reclamante tenha se sentido gradualmente mais acuada, o que pode ter agravado seu estado psíquico-emocional.

4.5 Falhas na perícia e seu impacto na decisão judicial

Quando a própria perícia ignora a complexidade do contexto de poder e da hierarquia de gênero no ambiente de trabalho, ela se torna instrumento de minimização do impacto do assédio moral organizacional. Paula Teresa Casaleiro (2017) trabalha a influência da perícia na decisão judicial a partir de Dumoulin, pelo qual aponta que a perícia não é mera ferramenta inerte no processo, mas sim procedimento ativo, interativo e reativo com repercussões significativas no sistema de decisão. Mesmo que o juiz não esteja vinculado às conclusões do perito, a decisão em análise foi fortemente influenciada pelo relatório pericial, puramente técnico e incompleto, por não considerar o peso do tratamento grosseiro direcionado à reclamante e à pressão excessiva imposta por seu superintendente.

A análise do caso evidencia que a decisão judicial original falhou ao desconsiderar as dinâmicas de gênero, especialmente ao exigir “plenos poderes” para caracterizar a liderança feminina, o que reforça as assimetrias de gênero e invalida a autoridade das mulheres em cargos intermediários. A subordinação à figura masculina do Sr. Kleber desvalorizou a liderança da reclamante, perpetuando barreiras à sua autonomia. Além disso, a decisão minimizou o impacto psicológico do assédio moral, ao tratar as provas de forma excessivamente rigorosa, sem considerar a violência sutil vivida pela trabalhadora. Tais omissões evidenciam a necessidade de uma interpretação mais sensível às questões de gênero para garantir a equidade no tratamento das mulheres no ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÃO

A reescrita feminista, conforme aplicada neste estudo, buscando diminuir a incidência de formalismos jurídicos na linguagem e criar uma decisão alternativa juridicamente possível no contexto atual, demonstrou ser um instrumento analítico fundamental capaz de reconfigurar a produção do conhecimento jurídico e de promover alternativas interpretativas mais justas e inclusivas no Judiciário trabalhista brasileiro. Fundamentada na experiência internacional dos Projetos de Julgamentos Feministas e embasada por diretrizes nacionais como o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ e o Protocolo Antidiscriminatório do TST, além de aliada à doutrina da "Pergunta pela mulher" de Katherine Bartlett, a pesquisa revelou como a decisão judicial original reproduziu desigualdades de gênero ao se apoiar em um rigor probatório excessivamente formalista e negligenciar as assimetrias de poder e as vulnerabilidades femininas no ambiente laboral.

Essa intervenção crítica resultou na modificação integral do entendimento jurídico do caso ao corrigir as omissões e falhas de perspectiva de gênero, culminando nas seguintes condenações: Primeiramente, superou-se a exigência formalista de "plenos poderes" de gestão, um critério que tende a invalidar a autoridade de mulheres em cargos de liderança intermediária. Ao focar na primazia da realidade e no exercício de tarefas mais complexas, a reescrita reconheceu o desvio parcial de função, o que levou à condenação da reclamada ao pagamento das diferenças salariais correspondentes e seus reflexos.

Em segundo lugar, a análise do assédio moral foi reorientada pela necessidade de identificar e desconstruir assimetrias de poder, valorizando adequadamente a prova testemunhal das trabalhadoras, que antes foi desqualificada. A reescrita deu o devido peso ao sofrimento da vítima, que se materializou no choro, combatendo o estereótipo que minimiza a "grosseria" como traço de personalidade e a desqualificação sutil (microagressões). Comprovada a prática de assédio moral organizacional, caracterizado pelo ambiente hostil, a empregadora foi condenada ao pagamento de indenização por danos morais.

Por fim, o reconhecimento do assédio e do adoecimento psíquico tornou insustentável a justa causa aplicada originalmente. Interpretando a recusa da trabalhadora em retornar ao posto como exercício do direito de resistência e autopreservação em face da falta grave da empregadora em prover um espaço laboral respeitoso, houve a conversão da dispensa em rescisão indireta do contrato de trabalho, com a consequente condenação ao pagamento das verbas rescisórias pertinentes.

Em conclusão, os resultados evidenciam que a reescrita feminista não é apenas um exercício teórico ou imaginativo, mas uma ferramenta de transformação judicial que expõe e propõe correções a vieses patriarcais presentes em decisões supostamente neutras.

Por não haver forma consolidada de se reescrever decisões judiciais sob a perspectiva de gênero, a aplicação da metodologia precisa ser cuidadosa para não parecer mero recurso ou uma inversão automática da decisão original. A finalidade da reescrita é principalmente política, para além de pedagógica, não obedecendo à lógica adversarial processual ou visando demonstrar como se daria o requerimento de reforma, anulação ou integração da decisão original estudada.

Assim, um dos grandes ganhos da aplicação dessa abordagem é poder fomentar a esperança de que é possível um judiciário devidamente democrático, que use corretamente do arcabouço legal, jurisprudencial e doutrinário já existente para fundamentar decisões que envolvam o feminino e suas particularidades, além de renovar a tradição jurídica patriarcal com novas ferramentas de defesa à vida e ao bem-viver das mulheres.

6 REFERÊNCIAS

- BARTLETT, Katharine. **Feminist Legal Methods**. Cambridge: Harvard Law Review, v. 103, n. 4, p. 829-888, 1990.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho, Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Protocolos para atuação e julgamento na Justiça do Trabalho**: Protocolo para atuação e julgamento com perspectiva antidiscriminatória, interseccional e inclusiva. Araucária, PR: Impressoart Gráfica e Editora, 2024.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero**. Brasília, DF: Enfam, 2021.
- BERGER, Linda; CRAWFORD, Bridget; STANCHI, Kathryn. **Feminist Judgments**: Rewritten Opinions of the United States Supreme Court. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3^a Região. **Recurso Ordinário Trabalhista nº 0010657-38.2024.5.03.0135**. Relatora: Maria Raquel Ferraz Zagari Valentim. Belo Horizonte, MG, 20 maio 2025.
- CASALEIRO, Paula Teresa. **Perícias, justiça e poder**: um olhar sociológico sobre o papel dos peritos nas decisões judiciais. Coimbra: CES/Universidade de Coimbra, 2017.
- DELGADO, Gabriela Neves; DIAS, Patrícia Tavares. **Assédio moral organizacional e saúde do trabalhador**: uma análise sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho. Revista LTr, São Paulo, v. 84, n. 1, p. 59-74, jan. 2020.
- DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 19. ed. São Paulo: LTr, 2020.
- FACHIN, Melina Girardi; BARBOZA, Estefânia Maria Queiroz; PETER, Claudia; BONATTO, Marina; RAMOS, Catarina Mendes Valente. **Reescrivendo o silêncio**: a (in)justiça de gênero na ausência de decisão na ação direta de constitucionalidade cumulada com arguição de descumprimento de preceito fundamental. Belo Horizonte: Fórum, 2023.
- HRYNIEWICZ, Leila; VIANNA, Claudio. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e estratégias de superação**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 1-26, 2018.
- RADONS, Daiane. **Patriarcado, nepotismo e poder nas empresas familiares**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019.
- REÁUME, Denise. **Feminist Judging in Canada**: Voices from the Bench. Toronto: Inanna Publications, 2018.
- SEVERI, Fabiana (org.). **Reescrivendo decisões judiciais em perspectivas feministas**: a experiência brasileira. São Paulo: Editora da Unifesp, 2023.
- SILVA, Reginaldo Miranda da. **Desigualdades estruturais e interseccionalidade na jurisdição trabalhista**: uma análise dos protocolos do Tribunal Superior do Trabalho (2024). Revista Caderno Pedagógico, Curitiba, v. 22, n. 10, p. 1-16, 2025.

SOUZA, Luanna Tomaz de; CAMPOS, Carmen Hein de. **A escrita colaborativa de reescrita de decisões judiciais em perspectivas feministas e as clínicas jurídicas**: desafios e horizontes para o ensino jurídico. Revista Direito e Práxis, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 2688–2711, 2023.