

# LIDERANÇA RESPONSÁVEL:

GUIA PARA PREVENIR E ENFRENTAR O  
ASSÉDIO, a VIOLÊNCIA E a DISCRIMINAÇÃO

POR UM AMBIENTE DE TRABALHO + POSITIVO









# Apresentação

Uma boa liderança não se limita à gestão de metas e projetos. É necessário, também, contribuir para o bem-estar da equipe e a qualidade do ambiente de trabalho.

Esta publicação tem por objetivo orientar pessoas que ocupam cargos de liderança a manterem um ambiente de trabalho seguro, inclusivo e respeitoso.

Exploraremos os comportamentos e as condutas que afetam indivíduos e comprometem a cultura e o desempenho organizacional. Qualquer tipo de violência, assédio ou discriminação - deliberadas ou oriundas de ferramentas/técnicas de gestão inapropriadas e/ou arcaicas- é um problema sério que precisa de atenção imediata e prioridade máxima.

Com esta cartilha, você entenderá as complexidades do tema e aprenderá a identificar, prevenir e enfrentar seus desafios. Uma liderança responsável deve estar sempre comprometida com a segurança emocional e física de sua equipe.

A prevenção e o enfrentamento da violência, do assédio e da discriminação são responsabilidades de todos e todas!

Esse conteúdo se baseia na Política de Prevenção e Enfrentamento da Violência, do Assédio e de Todas as Formas de Discriminação, instituída no Tribunal Superior do Trabalho (TST) e no Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) pelo **Ato Conjunto TST.CSJT.GP N.º 52**, e pela **Resolução CSJT N.º 360**, ambos de 29 de agosto de 2023. Os instrumentos estão alinhados ao princípio da dignidade da pessoa humana, ao valor social do trabalho, à proibição de todas as formas de discriminação e ao direito à saúde e à segurança no trabalho.



# O que é assédio?

No mundo do trabalho, os termos “violência e assédio” referem-se a comportamentos e práticas inaceitáveis que causem (ou busquem causar!) dano físico, psicológico ou sexual a alguém. Isso inclui, também, a violência e o assédio com base no gênero, ou seja, quando esses comportamentos se dirigem às pessoas em razão do seu sexo ou do gênero com o qual se identificam.

**ASSEDIAÇÃO É OFENDER, HUMILHAR, AMEAÇAR OU INTIMIDAR ALGUÉM, SEJA FÍSICA OU VERBALMENTE, ENTRE OUTRAS CONDUTAS.**

**Também é assédio e discriminação fazer piadas ou comentários indesejáveis sobre:**

- Raça, nacionalidade, origem étnica;
- Cor;
- Religião;
- Idade;
- Sexo, gênero, orientação sexual e expressão de gênero;
- Estado civil;
- Deficiência;
- Situação econômica; e
- Qualquer condição que discrimine o indivíduo.

Essas práticas abusivas são um reflexo da violência na sociedade e representam ameaças aos direitos fundamentais de todas as pessoas, como, por exemplo, a sua dignidade e privacidade.

No trabalho, essas condutas criam um ambiente hostil e podem afetar a vida profissional e pessoal de quem sofre o assédio. Os relacionamentos ficam comprometidos e a vítima se sente sozinha. Além disso, há danos à saúde física, mental e social, que podem evoluir para o adoecimento físico ou mental, a incapacidade, o desemprego ou mesmo a morte.

## Você sabia?

A **Organização Internacional do Trabalho (OIT)** estabeleceu novas normas globais com o objetivo de acabar com a violência e o assédio no mundo do trabalho. A Convenção nº 190 da OIT é o primeiro tratado internacional a reconhecer o direito de todas as pessoas a um mundo de trabalho livre de violência e assédio, incluindo violência e assédio com base em gênero.



Acessar a Convenção 190 da OIT



# Qual a relação entre gestão e prevenção à violência e ao assédio?

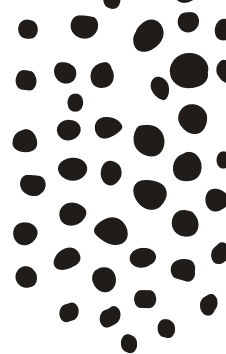
A cultura organizacional pode ser uma grande facilitadora da violência e do assédio no trabalho ou, por outro lado, a principal forma de prevenção.

**ENTENDA MELHOR:** A cultura organizacional compreende a forma como as pessoas se relacionam no trabalho e como essas relações se desenvolvem no ambiente organizacional ao longo do tempo. Ela envolve os ritos, hábitos, percepções, sentimentos, ações e ideias compartilhadas dentro da organização.

**Para enfrentar esse problema, é importante analisar e revisar as estruturas, os modelos de gestão e os processos de trabalho adotados pela instituição e reproduzidos pelas pessoas em papéis de liderança. É preciso atenção especial a seis aspectos presentes atualmente nas instituições:**

- 1** Cultura organizacional com práticas injustas e pouco transparentes;
- 2** Incentivo a relações profissionais que não promovam a cooperação e a solidariedade entre seus funcionários;
- 3** Sobrecarga de trabalho devido a má administração dos processos de trabalho e dos agentes promotores da intensificação dessas atividades;
- 4** Estilos de liderança abusivos ou distorções gerenciais;
- 5** Mudanças organizacionais sem o planejamento adequado; e
- 6** Metas abusivas, geralmente sem nenhuma consulta àqueles que terão que cumpri-las.





# Entendendo a dinâmica do assédio e da violência

A violência e o assédio podem acontecer somente uma vez, de forma isolada, ou várias vezes. E as condutas abusivas podem se dar de forma direta - com acusações, insultos, gritos e humilhações públicas - ou indireta - por meio de práticas ou políticas organizacionais que impactem de forma desproporcional determinados grupos ou pessoas.

**QUALQUER QUE SEJA A FORMA, A CARACTERIZAÇÃO DA VIOLÊNCIA OU DO ASSÉDIO INDEPENDE DA INTENÇÃO DE QUEM FAZ. SÃO OS DANOS FÍSICOS, EMOCIONAIS E PROFISSIONAIS SOFRIDOS PELA VÍTIMA QUE CARACTERIZAM ESSAS PRÁTICAS.**

## A conduta abusiva pode ser:

- Física, psicológica ou sexual;
- Verbal, escrita ou online;
- Pontual ou repetida.

Além disso, ações que demonstram falta de respeito e até atos graves de violência física, psicológica ou sexual, podendo constituir crime, também podem configurar condutas abusivas.

**Essas condutas podem acontecer entre colegas, entre superiores e subordinados e, até mesmo, envolvendo pessoas de fora da instituição, como o público.**



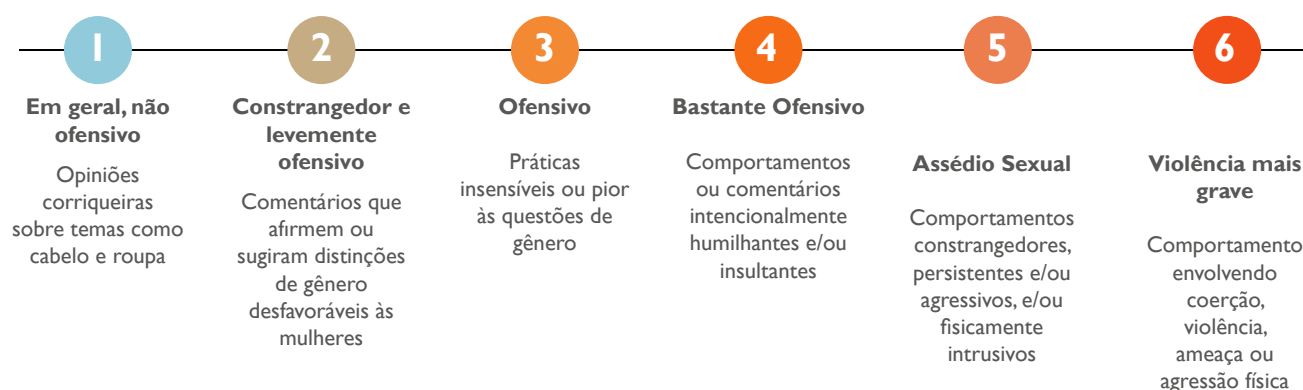


Escola	Classificação	Descrição	Exemplo	Terminologia
1	Em geral, não ofensivo	Opiniões e comentários habituais sobre temas não sensíveis	Elogios educados à aparência; interações informais, mas respeitosas entre colegas	Microagressões
2	Perturbador e levemente ofensivo	Discurso que afirma ou sugere estereótipos ou ideologias de gênero prejudiciais às mulheres	“Piadas” que exploram papéis opressivos de gênero; opiniões que reforçam algum tipo de inferioridade das mulheres	Microagressões e assédio moral de gênero
3	Ofensivo	Ações e/ou discurso abertamente insensíveis às questões de gênero	Negar injustificadamente oportunidades de trabalho e promoções a uma mulher	Discriminação e assédio moral de gênero
4	Altamente ofensivo	Discurso ou ação perpetrada com a intenção de humilhar, insultar ou exercer poder sobre uma mulher/ uma mulher específica	Chamar a uma pessoa por epítetos ofensivos: convidar insistentemente um colega para jantar mesmo depois de muitas recusas; envolvendo-se com flertes indesejados	Importunação sexual; Assédio sexual; Discriminação e Perseguição
5	Agressivo e não fisicamente violento	Comportamento rude, hostil ou fisicamente intrusivo	Sugerir que uma pessoa pode ser punida caso não concorde em fazer sexo com o agressor; dando massagens não solicitadas	Importunação sexual; Assédio sexual; Abuso psicológico e Perseguição
6	Agressivo e fisicamente violento	Comportamento coercitivo que emprega o uso da força	Tentar beijar alguém à força; agarrar as partes sexuais de alguém	Estupro; Tentativa de estupro e Assédio sexual

Fonte: VEREDAS estratégias em direitos humanos

## AVALIAÇÃO DE CONDUTAS PROBLEMÁTICAS

A avaliação de uma conduta inadequada depende do contexto em que ela acontece, do histórico de relacionamento entre os envolvidos e da combinação entre o tom do que é dito e das ações não-verbais.



Adaptado de: Kathleen Kelley Reardon para Harvard Business Review, 2018, "It's not always clear what constitutes sexual harassment. Use this tool to navigate gray areas"  
 Fonte: VEREDAS estratégias em direitos humanos

## Vamos falar sobre discriminação?

Discriminação é toda distinção, exclusão, restrição ou preferência em razão de raça, etnia, cor, sexo, gênero, religião, deficiência, opinião política, ascendência nacional, origem social, idade, orientação sexual, identidade e expressão de gênero.

Isso também vale para qualquer tratamento que impeça ou limite os direitos e liberdades fundamentais da pessoa, seja por motivos econômicos, sociais, culturais, laborais ou em outra área da sua vida pública.



## Tipos de discriminação:

- **Direta:** quando alguém é tratado injustamente por pertencer a um grupo minoritário. Por exemplo, recusar emprego a alguém por causa de sua raça.
- **Indireta:** quando práticas ou políticas, aparentemente neutras, acabam por prejudicar grupos minoritários. Por exemplo, um estabelecimento não prevê acessibilidade adequada para as pessoas com deficiência.
- **Flagrante:** acontece de forma aberta e inequívoca por meio de ações e de discursos que defendem abertamente práticas discriminatórias.
- **Sutil:** é mais comum e frequente, e acontece por meio de comportamentos insidiosos e naturalizados cujo propósito discriminatório é mantido oculto.

**QUALQUER CONDIÇÃO QUE DISCRIMINE A PESSOA É ASSÉDIO.**

## Consequências do assédio

O assédio traz sérias consequências para a mente, para o corpo e para os relacionamentos sociais e profissionais da vítima. E não para por aí: os problemas também se estendem para o ambiente de trabalho, para a organização e até mesmo para o Estado. Veja:

### Consequências para a vítima

- |  |  |  |
|--|--|--|
| - Tensão;                              | - Diminuição da produtividade;               | - Isolamento social e abandono de relações pessoais; |
| - Estresse;                            | - Problemas familiares;                      | - Depressão;   |
| - Ansiedade;                           | - Distúrbios digestivos;                     | - Síndrome do pânico;                                |
| - Irritabilidade;                      | - Distúrbios do sono;                        | - Transtornos de adaptação;                          |
| - Crises de choro;                     | - Esgotamento físico e emocional;            | - Transtorno de Estresse Pós-traumático;             |
| - Dores generalizadas e palpitações;   | - Afastamento por doenças;                   | - Transtorno de Ansiedade Generalizada;              |
| - Dores de cabeça;                     | - Perda do sentido do trabalho;              | - Suicídio.  |
| - Hipertensão arterial (pressão alta); | - Sensação de alienação e não-pertencimento; |  |
| - Redução da autoestima;               |  |  |

## Consequências para quem pratica condutas abusivas

Violências, assédios e discriminações cometidas no ambiente de trabalho podem ser consideradas falta grave e levar à dispensa por justa causa na iniciativa privada ou à abertura de processo administrativo disciplinar no caso de órgãos públicos, com a aplicação das penalidades previstas na Lei nº 8.112/90 .

Assim, a pessoa agressora pode responder nas esferas civil, indenizando a vítima pelos danos morais e materiais sofridos, e criminal: a conduta pode ser considerada assédio sexual (art. 216-A do Código Penal) ou outros tipos penais distintos, como estupro (art. 215), constrangimento ilegal (art. 146), ameaça (art. 147), violência psicológica contra a mulher (art. 147-B), perseguição (147-A), racismo ou injúria racial (Lei n. 7.716/1989). No caso de discriminação em relação à Pessoa com Deficiência cabe destacar a Lei Brasileira de Inclusão em seu artigo 88.

Importante lembrar que o conceito trabalhista de assédio sexual é mais amplo do que o tipo penal. No campo trabalhista, configura assédio sexual a conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém, sob forma verbal, não verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, que acaba por perturbar ou constranger a vítima, afetar a sua dignidade ou criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador, independentemente de se a pessoa agressora tinha a intenção de gerar essas consequências.

Já no Código Penal, a conduta de assédio é caracterizada quando a pessoa agressora se utiliza de sua condição de superior na hierarquia, do cargo ou função para constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual.

## Consequências para a organização

- Ambiente altamente tóxico;
- Redução da produtividade;
- Alta rotatividade da força de trabalho;
- Alta taxa de absenteísmo (falta de pontualidade e assiduidade no cumprimento de uma atividade);
- Presenteísmo;
- Aumento de acidentes de trabalho;
- Desgaste da imagem institucional;
- Possibilidade de responsabilização pelos atos de seus prepostos (assediadores) e/ou por omissão, tanto na esfera civil como administrativa e criminal; e
- Enfraquecimento da diversidade no trabalho, com perda da contribuição de pessoas diversas, que deixam o ambiente de trabalho hostil e opressor.

## Consequências para o Estado

- Custos com tratamentos médicos e psicológicos no sistema público de saúde;
- Despesas com benefícios sociais ocasionados por afastamento; e
- Custos com processos administrativos e judiciais.

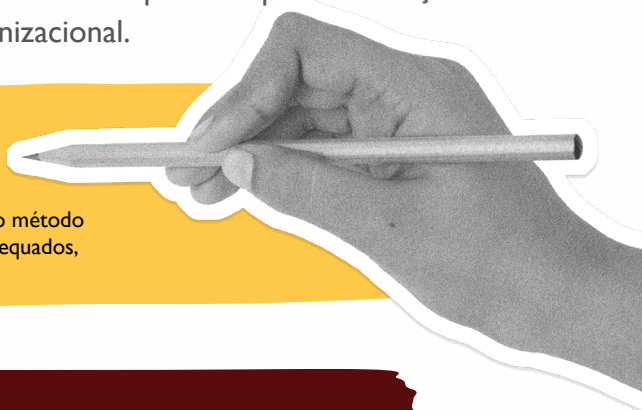


# Entendendo o assédio moral organizacional

No assédio moral organizacional, as condutas abusivas ocorrem de forma reiterada, amparadas por estratégias organizacionais ou por métodos gerenciais. Essas condutas buscam engajar as pessoas para o cumprimento de metas e políticas abusivas da instituição ou da empresa, bem como o aumento da produtividade, mas acabam por desrespeitar direitos fundamentais das pessoas trabalhadoras. Igualmente, a prática de condutas abusivas para excluir as pessoas que a instituição não quer mais em seus quadros configura assédio moral organizacional.

## Entenda melhor:

Não é assédio cobrar prazos, metas, tarefas ou realizar avaliações funcionais. Mas o método adotado para essas atividades deve se basear em critérios técnicos e gerenciais adequados, prezando pelo respeito e pela razoabilidade.



## Assédio

### INDIVIDUAL X ORGANIZACIONAL

Às vezes, é difícil diferenciar o assédio que vem de uma pessoa específica daquele causado pela própria instituição, já que muitas vezes as ações abusivas são realizadas por pessoas que ocupam cargos de gestão.

No entanto, há casos em que os(as) gestores(as) funcionam apenas como intermediários desse problema, fazendo parte de um ciclo de abusos. Por meio de um assédio encadeado, pessoas são colocadas umas contra as outras, ficam isoladas e são coagidas a se esforçar demais para dar conta das exigências.

Por isso, é importante reconhecer que o assédio pode vir da própria estrutura da instituição, mas isso não elimina a responsabilidade (ou corresponsabilidade) dos distintos agentes.

É importante, portanto, que cada pessoa tenha consciência da responsabilidade por suas próprias ações. Não é aceitável normalizar ideias como: “maltrato porque fui maltratado”. A pressão do trabalho ou um ambiente ruim não são desculpas válidas, e todos e todas que integram a organização, independentemente do cargo que ocupam, devem tentar escapar desse ciclo de abuso e não replicá-lo.

# Entendendo as distorções gerenciais

Algumas formas de gerenciar o trabalho, disfarçadas de técnicas de gestão, podem causar sérios problemas e estimular a propagação de violências. Tais condutas recebem o nome de distorções gerenciais. Veja alguns exemplos:

- **Gestão por injúria:** submeter trabalhadoras e trabalhadores a uma pressão excessiva por agir de forma agressiva. Nesse modo de gestão, o assédio moral pode ser velado, mas a violência é notada por todos e todas, como, por exemplo, com insultos e gritos quando alguém erra em algo.
- **Gestão por manipulação:** usar a sua posição de chefia para controlar e favorecer subordinados e satisfazer seus próprios interesses. Por exemplo, oferecer um cargo em troca de favores pessoais.
- **Gestão por fofoca:** realizar comentários maldosos para fragilizar o indivíduo, dando início a um processo discriminatório que pode desencadear uma situação de assédio.
- **Gestão por pressão:** quando há uso de ações coercitivas e constrangedoras para atingir metas e objetivos, gerando situações de estresse ou conflito. Por exemplo, um chefe diz coisas como: “Anda logo, faça isso rápido porque a nossa meta tem que ser cumprida!”.
- **Gestão por discriminação:** quando pessoas são tratadas de forma injusta por causa de suas diferenças, como gênero, raça, deficiência ou aparência. Por exemplo, fazer comentários ruins sobre alguém por ser diferente ou ignorar essa pessoa no trabalho.



# Entendendo os riscos psicossociais

Os riscos psicossociais são aquelas características das condições de trabalho e de sua organização que afetam a saúde das pessoas mediante mecanismos psicológicos ou fisiológicos e podem contribuir ou causar estresse, adoecimento mental. Muitas vezes, eles decorrem das formas de organização dos processos de trabalho e da forma como as pessoas percebem o ambiente profissional.

Isso inclui os estressores emocionais e interpessoais unidos às formas de organização dos processos de trabalho. Esses fatores podem prejudicar a saúde mental e emocional das pessoas e até mesmo afetar sua motivação.

São exemplos de riscos psicossociais no trabalho:

- **Estressores emocionais:** competitividade, falta de reconhecimento, falta de autonomia, ausência de diálogo respeitoso e informações ambíguas e truncadas.

- **Relações interpessoais:** liderança inadequada, exercer a chefia com poder centralizador, vigilância exagerada, subutilização das capacidades criativas; sobrecarga de atividades confusas e contraditórias;

- **Cultura organizacional:** prêmios e incentivos que geram constrangimento público, comunicação dificultada, carga de trabalho excessiva, ritmo de trabalho intenso; novas exigências que surgem continuamente; ausência de solidariedade.



## É ASSÉDIO!



**Difamar ou atentar contra a dignidade de alguém:** ações para desacreditar uma pessoa assediada perante as outras.

**O rol de condutas que caracterizam o assédio não é exaustivo. Podem ser consideradas condutas assediadoras, entre outras:**

- Espalhar rumores sobre a pessoa;
- Acusá-la de erros que não cometeu;
- Pôr em dúvida sua capacidade profissional, como no caso de pessoas com deficiência, que enfrentam estruturalmente este tipo de preconceito;
- Dirigir-se à pessoa por meio de apelidos depreciativos;
- Fazer insinuações para criar mal-entendidos;
- Impor novas tarefas com o objetivo de atrapalhar seu desempenho;
- Prescrever tarefas inferiores às competências da pessoa;
- Impor punições vexatórias (“dancinhas”, “prendas”, “castigos”); e
- Fazer piadas e comentários jocosos sobre características individuais, ainda que não se referindo diretamente a elas. É o caso, por exemplo, de “humor” em relação à raça/cor, etnia, orientação sexual ou deficiência da pessoa - o que tem se chamado “racismo recreativo” ou “homofobia recreativa” - entre outras formas de constrangimento.



## É ASSÉDIO!

**Isolar e recusar comunicação:** ações que impedem ou dificultam a comunicação e o contato social da pessoa assediada no trabalho.

- Privar a pessoa assediada de possibilidades de comunicação;
- Ignorar sua presença;
- Excluí-la de eventos;
- Deixar de comparecer a eventos organizados pela pessoa assediada;
- Agir de forma a colocar os outros colegas contra ela;
- Impedi-la de trabalhar junto com outros colegas;
- Posicionar seu posto de trabalho distante dos outros;
- Dar instruções para que os colegas de trabalho parem de conversar, trabalhar ou socializar com a pessoa assediada;
- Ignorar a necessidade de oferecer formas alternativas de comunicação para pessoas com deficiência.
- Evitar a comunicação direta, dirigindo-se à vítima apenas pela via eletrônica, bilhetes ou terceiros e outras formas de comunicação indireta; e
- Sonegar informações necessárias à realização das atividades da pessoa.



## ENTENDENDO O ASSÉDIO COM BASE NO GÊNERO

Quando a violência ou o assédio acontecem por causa do sexo ou do gênero de alguém, chama-se assédio com base no gênero. Isso inclui as microagressões e a gestão por discriminação.

“Elogios” à aparência e não à capacidade da pessoa; interrupções da fala em reuniões; mudanças no tratamento após comunicação de gestação e parto; piadinhas sexistas; perseguições; exposição a situações vexatórias; supervisão excessiva; ameaças; exigência de tarefas impossíveis; críticas grosseiras; utilização de palavras de baixo calão; brincadeiras inapropriadas e isolamentos são exemplos de assédio com base no gênero no trabalho, o qual, em diversos casos, está associado a uma relação de poder.

**ENTENDA MELHOR:** A gestão por **discriminação** caracteriza-se por atitudes de desrespeito e intolerância às diferenças, como gênero ou origem étnico-cultural. Já as microagressões são comentários, perguntas ou ações dolorosas, hostis que questionam, depreciam ou desqualificam uma pessoa ou grupo minoritário e que geralmente só são percebidas pelas vítimas.

### **Há, também, o assédio por orientação sexual, que acontece em caso de:**

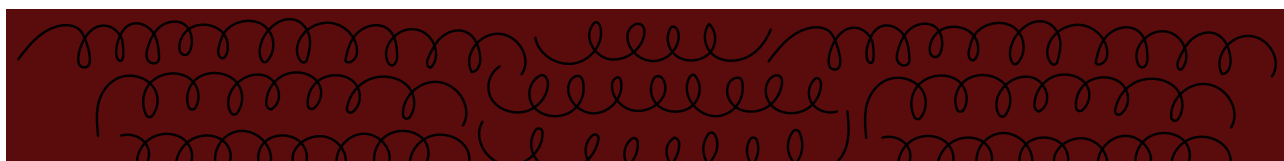
- Condutas contra uma pessoa, por causa de sua orientação sexual, que possam ser consideradas ofensivas, humilhantes, violentas ou intimidadoras e que tenham por objetivo ameaçar sua dignidade e criar um ambiente degradante;
- Tratamento desigual com base na orientação sexual, identidade de gênero ou a percepção delas;
- Piadas de caráter homofóbico (contra homossexuais), lesbofóbico (contra lésbicas) ou bifóbico (contra bissexuais) no ambiente de trabalho;
- Desacreditar o trabalho por causa da orientação sexual da pessoa; e
- Ridicularização da pessoa em relação à sua orientação sexual.

### **Existe, ainda, o assédio por expressão ou identidade de gênero, que ocorre ao:**

- Recusar-se a chamar uma pessoa trans pelo nome que ela escolheu ou deliberadamente usar artigos ou pronomes que não

correspondam ao gênero com o qual ela se identifica;

- Expulsar ou questionar pessoas que não se encaixam nas expectativas tradicionais de gênero por estarem usando um determinado banheiro;
- Fazer “piadas” transfóbicas (que discriminam pessoas transexuais, aquelas cujo gênero não se identifica com o sexo atribuído ao nascer) ou interfóbicas (que discriminam pessoas intersexo, aquelas cujos corpos variam do padrão de masculino e feminino estabelecido culturalmente) no ambiente de trabalho;
- Subestimar as capacidades, as habilidades e o potencial intelectual da pessoa devido à sua expressão ou identidade de gênero, ignorando suas contribuições, suas habilidades e seu conhecimento técnico;
- Fazer comentários aparentemente tolerantes sobre essas pessoas, mas, na verdade, tratá-las disfarçadamente de forma grosseira; e
- Impedir o uso de uniforme ou outros trajés compatíveis com a identidade de gênero da pessoa ou impor um código de vestimenta que desrespeite a sua individualidade.





**É ASSÉDIO!**

**Desestabilizar ou piorar propositalmente as condições de trabalho da pessoa:** ações que desequilibram psicologicamente a vítima.

**Também é assédio:**

- Controlar com rigor excessivo a jornada de trabalho;
- Retirar da pessoa tarefas e demandas que ela costumava executar ou repassá-las a outros, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência;
- Retirar cargos e funções sem motivo justo, ainda que não haja prejuízo financeiro direto;
- Gritar ou falar de forma desrespeitosa;
- Tratar com ironia ou com gestos de desprezo;
- Atribuir resultados positivos obtidos pela pessoa a outro colega;
- Apontar supostos problemas psicológicos da vítima;
- Impedir a ascensão profissional da pessoa;
- Criticar o trabalho da pessoa (em público ou em particular), mesmo quando atenda às demandas de forma satisfatória;
- Zombar de características pessoais;
- Criticar negativamente aspectos da vida pessoal;
- Jogar objetos na pessoa;
- Agredir por meio de palavras;
- Não levar em conta os problemas pessoais;
- Ignorar recomendações de ordem médica prescritas à pessoa;
- Impor metas inatingíveis;
- Convocar reuniões surpresa, sem nenhum resultado adicional a não ser humilhações e repreensões;
- Agir de forma arbitrária em benefício próprio, em detrimento dos objetivos legítimos da instituição e do respeito a colegas de trabalho, independentemente de relação hierárquica;
- Retirar a autonomia ou desrespeitar as decisões e visão de mundo da vítima;
- Sobrecarregar a pessoa com novas tarefas injustificadamente;
- Limitar o número de idas ao banheiro e monitorar o tempo de permanência;
- Impor a alguém condições e regras de trabalho personalizadas, diferentes das que são cobradas dos outros profissionais; e
- Instigar o controle de uma pessoa por outra, criando um controle fora do contexto da estrutura hierárquica, para gerar desconfiança e reduzir a solidariedade entre colegas.

## ENTENDENDO O ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO

Toda conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém pode ser considerada assédio sexual. Essa postura pode acontecer por meio de palavras, gestos, contatos físicos ou qualquer outro meio que perturbe ou constranja a pessoa ou crie um ambiente intimidativo ou hostil, independentemente da intenção do agente.

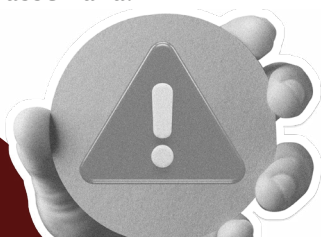


### O assédio sexual pode ser:

**Por chantagem:** quando a aceitação ou a rejeição de uma investida sexual é determinante para que o assediador tome uma decisão favorável ou prejudicial para a situação de trabalho da pessoa assediada.

**Por intimidação:** são condutas que resultam num ambiente de trabalho hostil, intimidativo ou humilhante, dirigidas a uma pessoa ou a um grupo de pessoas em particular. Exemplo: a exibição de material pornográfico no local de trabalho.

**É ASSÉDIO SEXUAL!**



Assim como no assédio moral, **as condutas caracterizadoras do assédio sexual não são exaustivas**. Eis algumas atitudes que o configuram:

- Insinuações, explícitas ou veladas, de caráter sexual;
- Gestos e palavras ofensivas, de duplo sentido, grosseiras, humilhantes ou embaraçosas;
- Conversas indesejáveis sobre sexo;
- Narração de piadas, uso de expressões de conteúdo sexual ou exibição de material pornográfico;
- Contato físico indesejado, como tapinhas, beliscões, cócegas, carícias, abraços, beijos ou qualquer outro tipo de toque indevido;
- Envio de conteúdos inapropriados por meios eletrônicos e redes sociais;
- Convites impertinentes;
- Comentários sobre o corpo ou atributos físicos da pessoa;
- Comentários ofensivos ou piadas sobre a identidade de gênero ou orientação sexual da pessoa;
- Perguntas indiscretas sobre a vida pessoal;
- Insinuações sexuais;
- Pedidos de favores sexuais, relações íntimas ou outro tipo de conduta sexual; e
- Agressão sexual, estupro, exposição indecente, perseguição ou comunicação obscena.



# Cyberbullying,

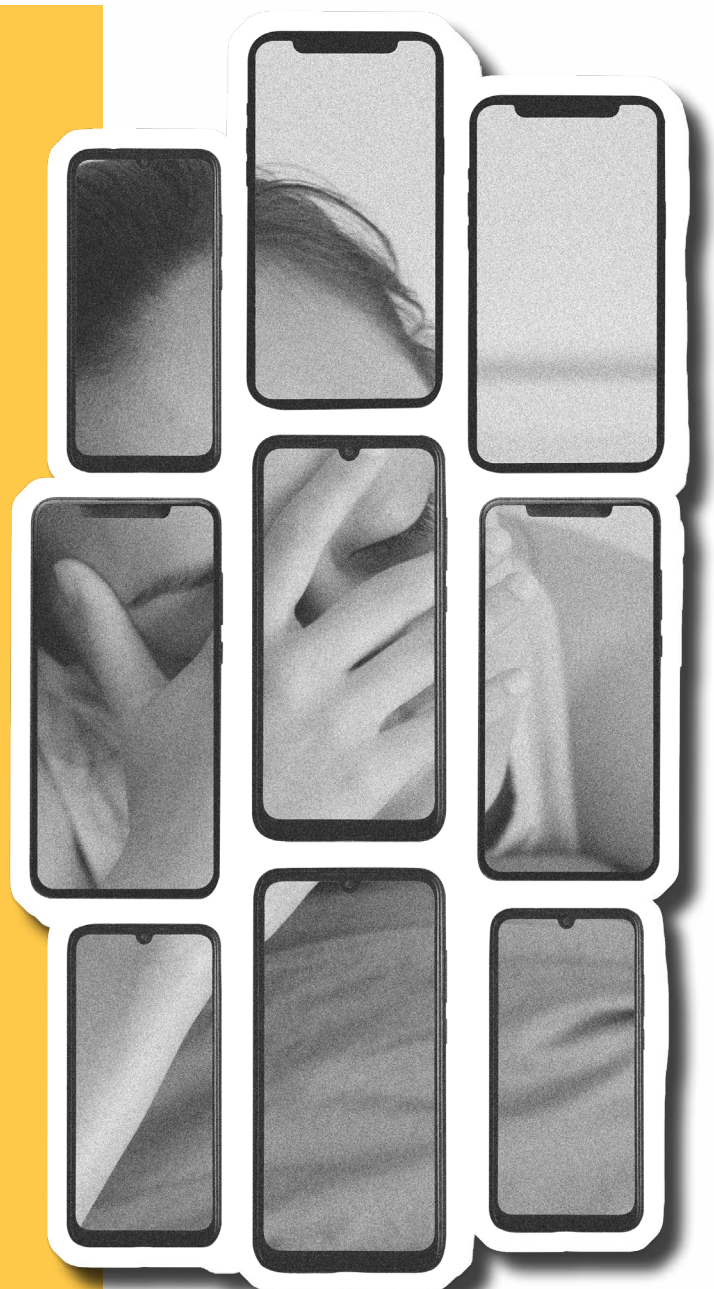
# assédio moral virtual e teleassédio moral são a mesma coisa?

**Cada termo se refere a um contexto específico. Veja:**

**Cyberbullying:** tipo de violência praticada contra uma pessoa por meio da internet. Nessa situação, o espaço virtual é utilizado para intimidar e hostilizar alguém (chefes, subordinados, colegas de trabalho, dentre outros), por meio de calúnia, difamação, injúria e qualquer outro insulto ou ataque covarde a sua honra e reputação.

**Teleassédio moral:** é quando o assédio ocorre no ambiente de teletrabalho, ou seja, um dos polos é um teletrabalhador ou uma teletrabalhadora.

**Assédio moral virtual:** nesse caso, não é necessário alguém estar em trabalho remoto. Esse tipo de assédio acontece pelos meios eletrônicos, podendo ocorrer no ambiente da própria instituição ou fora dela. O tipo mais comum de assédio moral virtual é o horizontal, quando acontece entre colegas de mesma hierarquia nas relações de trabalho.



# O que fazer quando você for a vítima de casos de violência, assédio e discriminação no trabalho.

**1** Busque os canais de acolhimento da organização (caso existam), a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPAA) ou o sindicato profissional, órgão representativo de classe e/ou a associação.

**2** Nos casos de assédio sexual, se for possível, comunique ao seu gestor ou gestora (imediate ou superior) sobre a atitude inapropriada e a sua reação.

**3** Também, se possível, compartilhe o ocorrido com alguém em quem você confie, pedindo-lhe para que tenha atenção às interações da pessoa assediadora com você.

**4** Procure a ajuda de um(a) psicólogo(a) ou de um médico(a) fora do ambiente de trabalho. Isso poderá ajudar você a se cuidar e a reunir evidências do assédio.

**5** Não se isole! Tente continuar se relacionando de forma saudável e positiva com as pessoas que não estão diretamente envolvidas com as situações de assédio ou discriminação. Não se isolar pode garantir que outras pessoas possam testemunhar sobre o seu dia a dia, o seu comportamento e as suas interações.

**6** Evite ficar a sós com a pessoa assediadora. Caso isso não seja possível, prepare-se para registrar a conduta ou gravar o diálogo que revele o assédio.

**Entenda melhor:** A gravação é considerada prova válida desde que seja feita por um(a) dos(as) interlocutores(as) da conversa e não seja forçada nenhuma forma de ação ou reação.

**7** Comece um diário do trabalho.

- É importante ter registradas todas as atividades do seu dia a dia no trabalho, como horários, tarefas e contatos realizados. Este diário poderá ajudar a comprovar a sua produtividade e o trabalho executado.

- Registre, também, o comportamento da(s) pessoa(s) agressora(s), como olhares, caretas, toques, mensagens, comentários ou piadas inapropriadas. Coloque dia e horário, além dos nomes das pessoas que estavam próximas.

**Entenda melhor:** Para a Justiça, registros assim podem ser classificados como indícios de provas. Por isso é importante que você tente dar materialidade às suas anotações, correlacionando os registros a e-mails, mensagens, testemunhas, etc.

**8** Avalie a possibilidade de ajuizar a ação nas esferas trabalhista, cível e criminal.

# TENHA ATENÇÃO!

Apresentar evidências sobre as situações de violência e assédio pode ser difícil. No entanto, você pode usar como prova:



E-mails;



Mensagens de aplicativo;



Telefonemas (não se esqueça de registrar o dia e horário do contato);



Diário funcional: é o registro da sua produtividade e rotina de trabalho, bem como da pessoa agressora. Neste diário é preciso documentar as falas, apelidos, tom de voz, conversas, pessoas que estavam no local, data e horário;



Gravações ambientais (entre você e a pessoa agressora, sem a participação de terceiros);



Avaliações de desempenho enviesadas, imprecisas ou excessivamente negativas;



Imposição de ritmos e metas de trabalho muito diferentes dos demais, seja com a sua subutilização ou com a sobrecarga de trabalho;



Testemunhas;



Laudos médicos e psicológicos;



Receitas médicas ou notas fiscais de farmácias e remédios; e



Bilhetes ou presentes recebidos.

**Ah, é importante guardar as provas originais! Fotografe ou digitalize as provas e busque guardá-las em um lugar seguro, como pendrive, e-mail, serviço de armazenamento em nuvem ou enviando-as para os representantes dos canais de acolhimento à sua disposição.**



# Saiba como agir se você presenciou uma situação de assédio contra alguém

A instituição ou a empresa precisa promover acolhimento capacitado para ouvir as vítimas de assédio, discriminação ou violência, bem como instituir e fortalecer a instância administrativa para o recebimento de denúncias de maneira simples, segura e objetiva, além de apurar e punir as violações constatadas.

Mas você também pode contribuir para a eliminação desses tipos de condutas:

**1.** Se você viu algo errado acontecer, pode ser útil perguntar à vítima se ela quer a sua ajuda. Faça isso de maneira discreta e respeitosa.

**2.** Aconselhe a vítima a informar o fato nos canais de acolhimento e denúncias da organização ou de representação da categoria.

**3.** Nos casos iniciais de violência, você pode ajudar a impedir e inibir posturas inadequadas.

Como estratégia, chame a pessoa que está sendo alvo para fazerem algo juntos naquele momento, como tomar um café ou ir para outro ambiente.

O importante é que a vítima perceba que não está sozinha e que mais alguém notou a situação inadequada.

Às vezes, esse simples gesto já pode frear o comportamento inadequado.

**4.** Se você presenciou alguma situação de discriminação, como piadas ofensivas, é importante se posicionar. Expresse a sua discordância de forma educada, dizendo que achou o ato ou a fala inadequada.

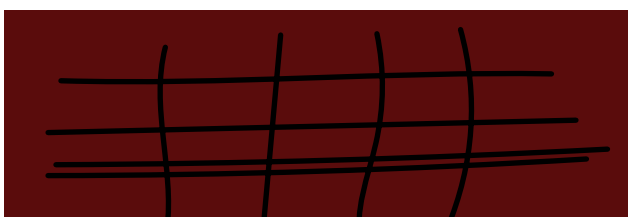
**5.** Ofereça apoio à vítima. É importante demonstrar empatia nesse momento difícil. Tente entender como você se sentiria no lugar da pessoa que foi assediada.

**6.** Incentive a vítima a buscar um atendimento médico e psicológico. Isso também pode ajudar na produção de provas de dano físico e psíquico.

**7.** Mostre-se disponível como testemunha.

Prestar apoio como testemunha pode ser determinante para reparar uma injustiça.

**8.** Comunique ao setor responsável ou ao superior hierárquico da pessoa assediada as situações de assédio, violência ou discriminação que presenciou.



# Como as organizações podem prevenir o assédio

A principal forma de prevenir o assédio é com informação. Afinal, garantir que todas as pessoas saibam o que é assédio e quais são os comportamentos e ações aceitáveis no ambiente de trabalho contribui para a eliminação desse tipo de conduta.



# VEJA OUTRAS MEDIDAS QUE AUXILIAM NA PREVENÇÃO:

- Incentivar a participação de todas e todos na vida da instituição, com definição clara de tarefas, funções, metas e condições de trabalho;
- Instituir e divulgar um código de ética da instituição, enfatizando que o assédio é incompatível com os princípios organizacionais;
- Promover palestras, oficinas e cursos sobre o assunto;
- Incentivar o respeito nas relações de trabalho, com a promoção da diversidade;
- Reduzir o trabalho monótono e repetitivo;
- Observar o aumento súbito e injustificado das faltas ao trabalho (absenteísmo);
- Analisar unidades de trabalho marcadas por uma alta rotatividade de trabalhadores e trabalhadoras;
- Avaliar constantemente os riscos psicossociais no ambiente de trabalho, bem como as relações interpessoais;
- Garantir que práticas administrativas e gerenciais na organização sejam aplicadas a todas e todos os colaboradores de forma equitativa, com tratamento justo e respeitoso;
- Dar exemplo de comportamento e condutas adequadas, evitando se omitir diante de situações de assédio moral;
- Oferecer apoio psicológico e orientação a quem se julgar vítima de assédio; e
- Estabelecer sólida política institucional de enfrentamento das violências, dos assédios e das discriminações, instituindo canais de recebimento e protocolos de encaminhamento de denúncias.





## Lei nº 14.457/2022

### CAPÍTULO VII

#### DAS MEDIDAS DE PREVENÇÃO E DE COMBATE AO ASSÉDIO SEXUAL E A OUTRAS FORMAS DE VIOLÊNCIA NO ÂMBITO DO TRABALHO

Art. 23. Para a promoção de um ambiente laboral sadio, seguro e que favoreça a inserção e a manutenção de mulheres no mercado de trabalho, **as empresas com Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (Cipa) deverão adotar as seguintes medidas**, além de outras que entenderem necessárias, com vistas à prevenção e ao combate ao assédio sexual e às demais formas de violência:

**I – inclusão de regras de conduta a respeito do assédio sexual e**

de outras formas de violência nas normas internas da empresa, com ampla divulgação do seu conteúdo aos empregados e às empregadas;

**II – fixação de procedimentos para recebimento e acompanhamento**

**de denúncias**, para apuração dos fatos e, quando for o caso, para aplicação de sanções administrativas aos responsáveis diretos e indiretos pelos atos de assédio sexual e de violência, garantido o anonimato da pessoa denunciante, sem prejuízo dos procedimentos jurídicos cabíveis;

**III – inclusão de temas referentes à prevenção e ao combate ao**

**assédio sexual** e a outras formas de violência nas atividades e nas práticas da Cipa; e

**IV – realização, no mínimo a cada 12 (doze) meses, de ações de**

**capacitação, de orientação e de sensibilização dos empregados e das empregadas** de todos os níveis hierárquicos da empresa sobre temas relacionados à violência, ao assédio, à igualdade e à diversidade no âmbito do trabalho, em formatos acessíveis, apropriados e que apresentem máxima efetividade de tais ações.

# Saiba como exercer uma liderança responsável

- Entenda as normas e políticas organizacionais sobre assédio e violência. Caso tenha dúvidas, fale com alguém da instituição, como a unidade de recursos humanos, a ouvidoria ou o setor de saúde.
- Procure sempre adotar posturas justas em decisões, julgamentos, punições e recompensas. É importante que os critérios utilizados estejam claros para todas as pessoas que trabalham na organização.
- Mantenha a confidencialidade das informações que chegam até você. Qualquer decisão ou direcionamento deve ser debatida com a pessoa envolvida.
- Não deixe suas experiências pessoais ou opiniões influenciarem nas decisões de gestão. Quando se trata das relações de trabalho, nossos preconceitos, crenças e opções políticas não podem interferir nas regras da organização.
- Os direitos sociais precisam ser respeitados. Não crie regras ou normas que não se adequem à política organizacional.
- Subordinação hierárquica não se confunde com subordinação pessoal.
- Tenha atenção ao que ocorre no seu ambiente de trabalho - não apenas no que diz respeito às relações profissionais, mas também às pessoais.
- Conheça o perfil de quem trabalha com você.
- Respeite as diferenças e acolha as características individuais como parte da diversidade humana.



# Saiba como preparar a equipe

- Promova uma reunião para relatar o seu comprometimento com a prevenção e o enfrentamento da violência, do assédio e de todas as formas de discriminação no trabalho.
- Incentive sua equipe a se capacitar sobre temas relacionados à diversidade no ambiente de trabalho.
- Divulgue informações gerais sobre os meios de buscar apoio, como canais de acolhimento dentro e fora da organização.
- Converse com a equipe sobre a sua disponibilidade para receber alguém que deseje tratar de temas sensíveis. Deixe claro os procedimentos que serão adotados (se o assunto será tratado por e-mail, por telefone ou pessoalmente, por exemplo).

# Saiba como acolher queixas

Quando alguém da sua equipe procurar você com uma queixa de violência, assédio ou outras formas de discriminação:

## **GARANTA UM AMBIENTE SEGURO**

- Pergunte à vítima se ela deseja realizar essa conversa na presença de algum(a) colega em quem confia ou um representante institucional (área da saúde, ouvidoria, gestão de pessoas etc.);
- Entreviste a vítima em um espaço reservado e com um horário pré-agendado, garantindo que colegas não ficarão sabendo desse encontro;
- Se você precisar fazer anotações, avise à vítima;
- Deixe claro o caráter sigiloso da conversa e garanta que a vítima e as possíveis testemunhas estão seguras e não enfrentarão problemas sobre o que for dito;
- Informe a vítima sobre o direito à preservação da imagem da pessoa apontada como agressora e do caráter sigiloso do que for falado;
- É importante enfatizar que nenhuma providência será tomada sem o consentimento da vítima. Logo, condutas inapropriadas consideradas “mais leves” poderão ser abordadas, por exemplo, por meio de ações socioeducativas ou pela assinatura de termos de ajustamento de conduta.

## **GARANTA UMA BOA COMUNICAÇÃO**

- Não interrompa a vítima quando ela estiver falando;
- Mostre interesse pelo assunto que está sendo tratado;
- Não desvie o tema da conversa;
- Faça perguntas e esclareça o que não foi entendido antes de dar qualquer encaminhamento;
- Certifique-se de que a vítima entendeu a mensagem e está de acordo com os encaminhamentos acordados;
- Tenha atenção ao seu vocabulário. A culpa do comportamento inapropriado nunca é da vítima!

## **GARANTA UMA POSTURA ACOLHEDORA, ORIENTADORA E JUSTA**

- Pratique a empatia. Mesmo que você não tenha percebido determinada situação narrada pela vítima, é preciso deixar suas percepções individuais de lado para lidar com esta situação;
- Lembre-se que o assunto chegou a você na condição de gestor ou gestora e que, assim, deve lidar com a queixa sob a ótica das relações de trabalho;
- Trate o tema com urgência, prioridade e agilidade. Enfatize que a questão é séria e assim será acolhida e tratada;
- Se houver, esclareça que há assistência disponível na instituição (Canais de Acolhimento, Comitês de Prevenção e Enfrentamento, Ouvidoria, CIPAA etc.) e que os próximos passos a serem dados podem ser debatidos e ajustados com esses núcleos;
- Oriente a vítima a buscar profissionais de saúde, dentro ou fora do ambiente de trabalho, para obter auxílio nesse período.
- Não lide com a pessoa acusada na condição de culpada. Se os atos não forem comprovados, isso pode incorrer em ações de calúnia e difamação.



# NENHUMA CONDUTA DE VIOLÊNCIA, ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO DEVE PASSAR DESPERCEBIDA



**Conheça o Fluxo de  
Acolhimento e Tratamento  
de Denúncias do TST/CSJT**

**Conheça as Políticas de Prevenção e Enfrentamento  
da Violência, do Assédio e de Todas as Formas de  
Discriminação da Justiça do Trabalho**

**Política na Justiça do  
Trabalho de 1ª e 2º graus**

*Resolução n. 360/CSJT, de 25 de agosto de 2023*



**Política do Tribunal Superior do  
Trabalho e do Conselho Superior**

*Ato Conjunto n. 52/TST.CSJT.GP, de 29 de agosto de 2023*



# Referências

- Ordre des Administrateurs Agrées - AdmA. La prévention du harcèlement au travail - Guide du gestionnaire. Montreal, 2020.
- BARRETO, M. e HELOANI, R. Assédio Moral - gestão por humilhação. Porto, Editora Juruá: 2018.
- COSTA, S. Assédio Sexual – uma versão brasileira. Porto Alegre, Artes e Ofícios: 1995.
- GURGEL, C e RODRIGUEZ, M.V. R. Administração – Elementos Essenciais para a Gestão das Organizações. São Paulo, Editora Atlas: 2014.
- HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. São Paulo, Bertand Brasil: 2002.
- LEIRIA, M. Assédio Sexual Laboral. Agente Causador de Doenças do Trabalho Reflexos na Saúde do Trabalhador. São Paulo, LTR: 2012.
- LIGHTLE, Juliana / DOUCET, Elizabeth H. Assédio Sexual no Local de Trabalho. Rio de Janeiro, Qualitymark: 1993.
- NAMIE, G. E NAMIE, R. Bullying no trabalho – como acabar com o sofrimento e recuperar sua dignidade no ambiente de trabalho. Best business, Rio de Janeiro: 2013.
- Ramos, L. e Wasem, R. Assédio Moral e CyberBullying no trabalho. Belo Horizonte, Editora D'Plácido 2019.
- SOARES, Leandro Queiroz. Assédio moral no trabalho e interações socioprofissionais: “Ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais”. São Paulo, Casa do Psicólogo: 2008.
- SOUZA, J. D. As Chefiadas Avassaladoras, Assédio Moral. São Paulo, Novo Século: 2009.
- VALLE, K. Cartilha elaborada para o curso “O Assédio Moral-Sexual e Outras Formas de Violência Velada no Trabalho” - Escola de servidores do TRT-RJ, 2020.
- VALLE, K. Material elaborado para o workshop “Liderança Ética: identificação e combate à violência laboral, ao assédio moral e sexual e demais formas de discriminação no trabalho”. 2020.
- VALLE, K. Cartilha elaborada para o curso “Ética e Discriminação nas Relações de Trabalho: desafios contemporâneos” - Escola de servidores do TRT-RJ, 2022.
- Conselho Nacional de Justiça (Brasil). Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero [recurso eletrônico] / Conselho Nacional de Justiça. — Brasília : Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2021.
- Procuradoria-Geral do Trabalho. O ABC da Violência Contra a Mulher no Trabalho. Ministério Público do Trabalho, 2023. [Internet] Disponível em: [https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes/cartilhas/o-abc-da-violencia-de-genero/@@display-file/arquivo\\_pdf](https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes/cartilhas/o-abc-da-violencia-de-genero/@@display-file/arquivo_pdf)
- Clube da Luta Feminista

# Expediente

## **Título**

Guia Prático Por um Ambiente de Trabalho + Positivo  
Prevenção e Enfrentamento das Violências, dos Assédios e das Discriminações

## **Autoria**

Grupo de Trabalho para Implementação e Acompanhamento da Política de Prevenção e Enfrentamento da Violência, do Assédio e de todas as formas de Discriminação no âmbito da Justiça do Trabalho

- Delaíde Alves Miranda Arantes, Ministra do Tribunal Superior do Trabalho (Coordenadora)
- Patrícia Maeda, Juíza Auxiliar do Conselho Superior da Justiça do Trabalho
- Adriana Meireles Melonio, Juíza Auxiliar do Tribunal Superior do Trabalho
- Gabriela Lenz de Lacerda, Juíza Auxiliar do Tribunal Superior do Trabalho
- Maria de Nazaré Medeiros Rocha, Desembargadora do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (PA/AP)
- Ana Paula Sefrin Saladini, Juíza do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (PR)
- Adriana Manta, Juíza do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (BA)
- Andrea Azevedo, Servidora do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (Campinas/SP)
- André Machado Cavalcanti, Juiz do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (PB)
- Karla Fernanda Valle, Servidora do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região (RJ)
- Maria Tereza de Andrade Lima Orlandi, Assessora-Chefe da Ouvidoria do Tribunal Superior do Trabalho e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho
- Júlia Loures Nunes, Servidora do TST
- Cássia Curvelo, servidora do TST

## **Direção Editorial**

Secretaria de Comunicação Social (Secom/TST)  
Divisão de Comunicação Visual e Design (DCVD)

## **Redação**

Laísa Brito

## **Projeto Gráfico e Diagramação**

Vinicius Nascimento Aquino

## **Edição e Revisão**

Alessandro Jacó de Almeida  
Natalia Pianegonda  
Patrícia Maeda

## **Colaboração**

Ekaterini Sofoulis Hadjirallis  
Mayra Cotta  
Roberto Heloani





 **JUSTIÇA DO TRABALHO**