



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

Ingrid Hellen Petermann

Assédio moral no serviço público:

a efetividade das medidas adotadas pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por meio da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a todas as formas de discriminação (CPEAMAS), na concretização da Resolução CNJ n. 351/2020

Florianópolis

2026

Ingrid Hellen Petermann

Assédio moral no serviço público:

a efetividade das medidas adotadas pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por meio da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a todas as formas de discriminação (CPEAMAS), na concretização da Resolução CNJ n. 351/2020

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação Profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Orides Mezzaroba

Florianópolis

2026

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Petermann, Ingrid Hellen

Assédio moral no serviço público: a efetividade das medidas adotadas pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por meio da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a todas as formas de discriminação (CPEAMAS), na concretização da Resolução CNJ n. 351/2020 / Ingrid Hellen Petermann ; orientador, Orides Mezzaroba, 2026.

161 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2026.

Inclui referências.

1. Direito. 2. assédio moral. 3. dignidade da pessoa humana. 4. serviço público. I. Mezzaroba, Orides. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Direito. III. Título.

Ingrid Hellen Petermann

Assédio moral no serviço público:

a efetividade das medidas adotadas pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por meio da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a todas as formas de discriminação (CPEAMAS), na concretização da Resolução CNJ n. 351/2020

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 18 de março de 2026, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Orides Mezzaroba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro

Profª Michelle de Souza Gomes Hugill

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Direito



Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof. Dr. Orides Mezzaroba

Florianópolis, 2026.

Todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus”

(Romanos 8:28)

RESUMO

A dissertação examina a efetividade, em sua dimensão procedimental e de implementação, das medidas adotadas pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por meio da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a todas as formas de discriminação (CPEAMAS), na concretização da Política Nacional instituída pela Resolução CNJ n. 351/2020. Parte-se da compreensão do assédio moral no serviço público como fenômeno complexo, relacional e estrutural, que ultrapassa conflitos interpessoais episódicos e se projeta sobre a dignidade da pessoa humana, os direitos fundamentais do servidor e o meio ambiente de trabalho. O problema de pesquisa consiste em verificar em que medida a institucionalização normativa e as medidas implementadas pelo TJSC se exteriorizam, em fontes públicas institucionais, como instrumentos capazes de conferir visibilidade, acessibilidade, orientação e previsibilidade à política de prevenção, acolhimento e enfrentamento do assédio, em conformidade com o paradigma preventivo e institucional introduzido pelo Conselho Nacional de Justiça. O trabalho adota abordagem qualitativa, com método dedutivo, pesquisa bibliográfica, normativa e documental, e desenvolve, em seu núcleo empírico, estudo de caso documental com base em consulta a fontes públicas disponibilizadas no portal institucional do TJSC, complementado por análise comparativa dos Tribunais de Justiça estaduais, a partir de critérios objetivos de transparência, acessibilidade e publicização. O recorte metodológico adotado se propõe a avaliar a dimensão pública e procedimental da política, isto é, a forma como seus mecanismos essenciais se apresentam aos destinatários e possibilitam conhecimento, orientação, acionamento e acompanhamento mínimos. Os resultados indicam que o TJSC apresenta aderência formal relevante à política nacional, expressa na edição de normativas próprias, na criação das CPEAMAS e na disponibilização de materiais informativos e canais institucionais mínimos. A pesquisa evidencia, contudo, fragilidades importantes relacionadas à densidade procedimental, à atualização normativa em face de alterações posteriores do CNJ, à ausência de fluxos suficientemente claros e publicizados para tratamento das notícias de assédio, à divulgação limitada de ações preventivas das comissões e à insuficiente integração entre prevenção, comunicação institucional e transparência procedimental. Em perspectiva comparativa, constatou-se que tais lacunas não são isoladas, mas refletem desafios recorrentes na implementação da política pelos tribunais brasileiros, embora o TJSC apresente vulnerabilidades específicas no plano da publicização dos fluxos e da maturidade operacional. Conclui-se que a efetividade da política de enfrentamento ao assédio no serviço público depende não apenas de conformidade normativa e criação de estruturas formais, mas de governança ativa, densificação procedimental, prevenção contínua, comunicação acessível e compromisso institucional sustentado com a proteção da dignidade no trabalho.

Palavras-chave: assédio moral; serviço público; dignidade da pessoa humana; CPEAMAS; Tribunal de Justiça de Santa Catarina; Resolução CNJ n. 351/2020.

ABSTRACT

This dissertation examines the effectiveness of the measures adopted by the Court of Justice of the State of Santa Catarina, through the Committee for the Prevention and Combat of Moral Harassment, Sexual Harassment and All Forms of Discrimination (CPEAMAS), in implementing the National Policy established by CNJ Resolution No. 351/2020. It is grounded on the understanding that workplace moral harassment in the public sector is a complex, relational and structural phenomenon that goes beyond occasional interpersonal conflicts and directly affects human dignity, civil servants' fundamental rights, and the work environment. The research problem is to determine to what extent the normative institutionalization and the measures implemented by TJSC are publicly externalized, through institutional public sources, as instruments capable of providing visibility, accessibility, guidance and predictability to the policy for prevention, reception and response to harassment, in accordance with the preventive and institutional paradigm introduced by the National Council of Justice. The study adopts a qualitative approach, using the deductive method, as well as bibliographical, normative and documentary research. Its empirical core consists of a documentary case study based on publicly available sources on the TJSC institutional website, complemented by a comparative analysis of Brazilian state courts according to objective criteria of transparency, accessibility and institutional publicity. The findings show that the TJSC presents significant formal adherence to the national policy, expressed in the enactment of its own regulations, the creation of the CPEAMAS committees, and the availability of basic informational materials and institutional channels. However, the research also identifies important weaknesses regarding procedural density, normative updating in light of subsequent CNJ amendments, the lack of sufficiently clear and publicized flows for handling reports of harassment, the limited disclosure of preventive actions carried out by the committees, and the insufficient integration between prevention, institutional communication and procedural transparency. From a comparative perspective, such shortcomings are not isolated, but rather reflect recurring challenges in the implementation of the policy across Brazilian courts, although the TJSC presents specific vulnerabilities concerning the publicity of procedural flows and operational maturity. The dissertation concludes that the effectiveness of anti-harassment policy in the public sector depends not only on normative compliance and the creation of formal structures, but also on active governance, procedural densification, continuous prevention, accessible communication and a sustained institutional commitment to the protection of dignity at work.

Keywords: moral harassment; public service; human dignity; CPEAMAS; Court of Justice of Santa Catarina; CNJ Resolution No. 351/2020.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das pontuações – TJAC
Tabela 2 – Resumo das pontuações – TJAP
Tabela 3 – Resumo das pontuações – TJAM
Tabela 4 – Resumo das pontuações – TJPA
Tabela 5 – Resumo das pontuações – TJRO
Tabela 6 – Resumo das pontuações – TJRR
Tabela 7 – Resumo das pontuações – TJTO
Tabela 8 – Resumo das pontuações – TJAL
Tabela 9 – Resumo das pontuações – TJBA
Tabela 10 – Resumo das pontuações – TJCE
Tabela 11 – Resumo das pontuações – TJMA
Tabela 12 – Resumo das pontuações – TJPB
Tabela 13 – Resumo das pontuações – TJPE
Tabela 14 – Resumo das pontuações – TJPI
Tabela 15 – Resumo das pontuações – TJRN
Tabela 16 – Resumo das pontuações – TJSE
Tabela 17 – Resumo das pontuações – TJGO
Tabela 18 – Resumo das pontuações – TJMT
Tabela 19 – Resumo de Pontuações – TJMS
Tabela 20 – Resumo das pontuações – TJDFT
Tabela 21 – Resumo de Pontuações – TJES
Tabela 22 – Resumo das pontuações – TJMG
Tabela 23 – Resumo de Pontuações – TJRJ
Tabela 24 – Resumo de Pontuações — TJSP
Tabela 25 – Resumo de Pontuações – TJPR
Tabela 26 – Resumo de Pontuações – TJRS
Tabela 27 – Resumo de Pontuações – TJSC

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE CONCEITUAL, A MANIFESTAÇÃO DO FENÔMENO E SUA EVOLUÇÃO.....	14
2.1 Formação do conceito: do <i>mobbing</i> à consolidação no ambiente de trabalho: as contribuições da etologia (Konrad Lorenz) e a transposição ao campo social e laboral (Heinemann e Leymann).....	14
2.2 O viés psicanalítico e a violência perversa: a contribuição de Marie-France Hirigoyen.....	18
2.3 Delimitação conceitual e limites jurídicos do assédio moral	33
2.4 Elementos constitutivos do assédio moral: habitualidade ou reiteração das condutas; abusividade da conduta e intencionalidade.....	35
2.5 O assédio moral na Administração Pública: meio ambiente de trabalho e sua contribuição para a manifestação do fenômeno	41
2.6 Fatores contextuais e organizacionais típicos da Administração Pública na ocorrência do assédio moral.....	47
2.7 Ato de gestão legítimo e assédio moral: distinções necessárias	54
3 EVOLUÇÃO NORMATIVA DO ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL NO BRASIL: DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA E A RESOLUÇÃO CNJ N. 351/2020	66
3.1 A dignidade da pessoa humana como fundamento constitucional do enfrentamento ao assédio moral	68
3.2 O assédio moral como violação à dignidade e aos direitos fundamentais do servidor	74
3.3 Retrospecto crítico da evolução normativa sobre o assédio moral no Brasil ...	78
3.4 A atuação do Conselho Nacional de Justiça na institucionalização do enfrentamento ao assédio	83
3.5 A Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio no Poder Judiciário.....	84
3.6 A regulamentação da Política Nacional no Tribunal de Justiça de Santa Catarina: análise normativa	86
4 IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NO TJSC: INSTITUIÇÃO DA CPEAMAS E ADEQUAÇÃO NORMATIVA.....	89
4.1 Resolução TJSC n. 4/2021 e a incorporação da Política Nacional	90
4.2 CPEAMAS: estrutura formal, competências e diretrizes de atuação	92
4.3 Aderência normativa do TJSC à Resolução CNJ n. 351/2020: avanços e limites	97

5 ESTUDO DE CASO DOCUMENTAL: CONCRETIZAÇÃO DA POLÍTICA NO TJSC A PARTIR DE CONSULTA AO PORTAL INSTITUCIONAL E OUTROS MEIOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO	100
5.1 Delimitação metodológica do estudo de caso e fontes públicas do TJSC	103
5.2 Governança e institucionalização: atos, estrutura e informações publicizadas	107
5.3 Dimensão preventiva: ações formativas e materiais informativos publicizados	117
5.4 Acessibilidade e fluxos institucionais: canais, orientações e transparência procedimental	127
5.5 Síntese analítica: evidências públicas, lacunas e desafios institucionais	132
6 CONCLUSÃO	152
REFERÊNCIAS.....	156

1 INTRODUÇÃO

A proteção da dignidade da pessoa humana no ambiente de trabalho constitui imperativo constitucional que projeta efeitos diretos sobre a organização da Administração Pública e sobre a conformação das relações institucionais no interior do Estado.

No serviço público, essa exigência assume especial relevo, uma vez que a atuação administrativa, orientada à realização do interesse público, não se compatibiliza com práticas organizacionais degradantes, persecutórias ou excludentes que comprometam a integridade física, psíquica e moral dos agentes públicos.

A relevância jurídica e institucional do tema foi progressivamente reconhecida no ordenamento brasileiro, especialmente a partir da consolidação da dignidade da pessoa humana como fundamento normativo da tutela do trabalho digno, da saúde ocupacional e dos direitos da personalidade.

Ainda assim, o enfrentamento do assédio moral no Brasil desenvolveu-se por trajetória fragmentária, marcada, por longo período, pela ausência de disciplina legal específica e pela utilização dispersa de fundamentos constitucionais, civis, trabalhistas e administrativos para repressão de condutas abusivas.

No âmbito do Poder Judiciário, essa fragmentação começou a ser superada com a edição da Resolução CNJ n. 351, de 2020, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, inaugurando paradigma normativo assentado não apenas na apuração de responsabilidades, mas também na prevenção, na estruturação de instâncias institucionais permanentes, na promoção de ambientes laborais saudáveis e na tutela da dignidade no trabalho.

As alterações posteriores promovidas pelo próprio Conselho Nacional de Justiça reforçaram essa diretriz, ampliando o grau de detalhamento e a exigência de implementação efetiva pelos tribunais.

É nesse cenário que se insere o presente trabalho, cujo objeto consiste na averiguação da implementação, pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, das normas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça a partir da Resolução n. 351/2020, suas alterações e complementos, à luz da dignidade da pessoa humana.

A pesquisa parte da premissa de que a efetividade da política pública de enfrentamento ao assédio não pode ser aferida exclusivamente pela existência de atos normativos formais, exigindo exame mais abrangente sobre a estrutura institucional criada, a densidade regulatória conferida aos mecanismos de prevenção e acolhimento, a transparência dos fluxos procedimentais e a forma como essas medidas se tornam de fácil conhecimento e acessíveis aos destinatários da política.

O problema de pesquisa, assim, pode ser sintetizado na seguinte indagação: em que medida o Tribunal de Justiça de Santa Catarina implementou, de modo aderente e efetivo, as diretrizes da Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e à Discriminação instituída pelo CNJ, especialmente no que se refere à concretização da dignidade da pessoa humana no ambiente de trabalho judicial?

A hipótese que orienta a investigação é a de que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina promoveu importante internalização formal da política nacional, com edição de atos normativos próprios e instituição de estruturas voltadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio, mas ainda apresenta limites relevantes quanto à densidade procedimental, à atualização normativa, à publicidade de sua atuação preventiva e à transparência dos fluxos institucionais de acolhimento, encaminhamento e tratamento das notícias de assédio.

Parte-se, portanto, da compreensão de que a conformidade normativa, embora necessária, não esgota a exigência de implementação efetiva da política, sobretudo quando o parâmetro de avaliação é a proteção substancial da dignidade no trabalho. A dignidade da pessoa humana é adotada, nessa perspectiva, não como referência meramente retórica, mas como vetor normativo de organização institucional, capaz de orientar a interpretação das obrigações estatais de prevenir, acolher, proteger, apurar e comunicar adequadamente as medidas de enfrentamento à violência relacional no serviço público.

O objetivo geral da dissertação consiste em analisar, à luz da dignidade da pessoa humana, a implementação das diretrizes fixadas pelo Conselho Nacional de Justiça para prevenção e enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Para tanto, o trabalho desenvolve, como objetivos específicos, a delimitação conceitual do assédio moral no serviço público e de suas manifestações organizacionais; o exame da dignidade da pessoa humana como fundamento constitucional do enfrentamento ao

assédio; a reconstrução crítica da evolução normativa brasileira sobre o tema, com destaque para a atuação do Conselho Nacional de Justiça; a análise da regulamentação local adotada pelo TJSC; e, por fim, a realização de estudo de caso documental com base nas evidências públicas disponibilizadas no portal institucional do Tribunal, em diálogo comparativo com os demais Tribunais de Justiça estaduais.

A pesquisa adota abordagem qualitativa, com método dedutivo, e vale-se de técnicas de pesquisa bibliográfica, normativa e documental. No plano teórico, mobiliza a literatura jurídica e interdisciplinar sobre assédio moral, dignidade da pessoa humana, direitos fundamentais, meio ambiente de trabalho e governança institucional. No plano normativo, examina o percurso regulatório do enfrentamento ao assédio no Brasil, com especial atenção às resoluções do Conselho Nacional de Justiça e aos atos editados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

No plano empírico, desenvolve estudo de caso documental fundado em consulta pública ao portal institucional do TJSC, com análise de atos, materiais informativos, notícias, canais, orientações e demais conteúdos publicizados, complementado por perspectiva comparativa nacional, construída a partir de critérios objetivos de verificação pública aplicados aos Tribunais de Justiça estaduais, com vistas a situar o caso catarinense em cenário mais amplo de implementação da política judiciária.

A justificativa do estudo assenta-se em ao menos três ordens de razões.

A primeira é de natureza jurídica e constitucional: a necessidade de investigar como a dignidade da pessoa humana, enquanto fundamento da República e parâmetro vinculante da atuação estatal, vem sendo concretizada no espaço organizacional do Poder Judiciário.

A segunda é de natureza institucional: a importância de avaliar se a implementação local da política nacional supera o plano simbólico e alcança efetividade procedimental em matéria de prevenção, acolhimento e transparência institucional. A terceira é de natureza prática e social: a compreensão de que o enfrentamento do assédio no serviço público não interessa apenas à vítima individualmente considerada, mas à qualidade do ambiente de trabalho, à saúde organizacional, à legitimidade da Administração e, em última análise, à própria prestação jurisdicional oferecida à sociedade.

Para cumprir esse itinerário investigativo, o trabalho foi estruturado em quatro capítulos de desenvolvimento, além da introdução e da conclusão.

O primeiro capítulo de desenvolvimento dedica-se à análise conceitual do assédio moral no serviço público, examinando a formação histórica do conceito, suas contribuições teóricas centrais, seus elementos constitutivos e suas manifestações específicas na Administração Pública.

O segundo capítulo examina a evolução normativa do enfrentamento ao assédio moral no Brasil, a centralidade da dignidade da pessoa humana e a atuação do Conselho Nacional de Justiça na institucionalização da matéria.

O terceiro capítulo analisa a implementação da Política Nacional no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, com destaque para a instituição da CPEAMAS, sua estrutura formal, suas competências e os limites de aderência normativa local.

O quarto capítulo desenvolve o estudo de caso documental sobre a concretização da política no TJSC, com foco na governança institucional, nas ações preventivas, na acessibilidade dos canais, na transparência procedimental e na síntese analítica das evidências públicas, lacunas e desafios institucionais.

Ao propor esse percurso, a dissertação busca contribuir para o debate jurídico e institucional acerca do enfrentamento do assédio moral no serviço público, demonstrando que a efetividade da política judiciária correspondente exige mais que sua positivação formal.

2 ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE CONCEITUAL, A MANIFESTAÇÃO DO FENÔMENO E SUA EVOLUÇÃO

A consolidação da expressão “assédio moral” no campo jurídico e organizacional decorre de um processo gradual de elaboração conceitual, cuja gênese pode ser identificada em diferentes áreas do conhecimento, como a etologia, a psicanálise, a psicologia social e a psicologia do trabalho (DELEITO, 2022).

A delimitação desse percurso conceitual permite identificar os elementos estruturais do fenômeno antes de seus efeitos sobre a dignidade da pessoa humana, sua positividade normativa ou de sua recepção jurisprudencial no âmbito do serviço público.

A compreensão dessa evolução conceitual revela-se fundamental para delimitar o fenômeno do assédio moral no serviço público, evidenciando não apenas sua manifestação no ambiente institucional, mas também a necessidade de respostas normativas e políticas voltadas à proteção da dignidade no trabalho.

2.1 Formação do conceito: do *mobbing* à consolidação no ambiente de trabalho: as contribuições da etologia (Konrad Lorenz) e a transposição ao campo social e laboral (Heinemann e Leymann)

A importância da abordagem da origem etimológica do termo “assédio moral” à construção do seu conceito e à compreensão do fenômeno revela-se ao permitir identificar os elementos estruturais que o caracterizam, antes mesmo de sua transposição para o campo das relações de trabalho.

A investigação da matriz etológica do conceito justifica-se metodologicamente por permitir a identificação de elementos estruturais observáveis, ou seja, reiteração das condutas, atuação grupal coordenada e eleição de alvo determinado, que posteriormente seriam incorporados à análise das relações humanas.

A abordagem desta perspectiva inicial, portanto, fornece elementos importantes, do ponto de vista objetivo e empírico, à legitimidade da incorporação do conceito de assédio moral ao campo jurídico e à formulação de políticas institucionais voltadas à sua prevenção e enfrentamento no âmbito do serviço público.

O termo “*To mob*”, em inglês, quer dizer cercar, assediar, agredir, atacar. O substantivo “*mob*” em inglês significa multidão e tumulto. A palavra “*Mob*”, com “m” maiúsculo, significa máfia. Compreende, assim, a ideia de pressão de grupo¹.

O termo “*mobbing*” foi inicialmente empregado por Konrad Lorenz, no campo da etologia, sendo posteriormente transposto para o contexto social por Peter Paul Heinemann e, mais adiante, sistematizado no âmbito das relações de trabalho por Heinz Leymann.

Lorenz, empregou a expressão em sua pesquisa para descrever comportamentos observados em determinadas espécies animais, nos quais um grupo passa a realizar ataques reiterados contra um indivíduo percebido como ameaça à sua estabilidade ou sobrevivência.

Explicam os autores Rodolfo Pamplona Filho e Claiz Maria Pereira Gunça dos Santos acerca das impressões que ampararam os estudos do pesquisador:

Na sua obra *Sobre la agresión: el pretendido mal*, Konrad Lorenz aborda o instinto da agressão, comum entre os animais e os homens. O comportamento adotado pelo grupo de animais, com intimidações e atitudes agressivas coletivas, principalmente fazendo de presa os animais que os ameaçam, Konrad denominou de *mobbing*, traduzido por ele como *hostigamiento* ou *acosamiento*, que significa perseguição².

Nas observações etológicas realizadas por Lorenz, os ataques dirigidos ao indivíduo percebido como ameaça evidenciavam uma organização coletiva e persistente do grupo, orientada à intimidação, à neutralização e, em última instância, à exclusão do elemento considerado perturbador do seu equilíbrio.

A partir dessas observações, destacaram-se três elementos estruturais que, mais tarde, se revelariam fundamentais à compreensão do assédio moral: a perseguição reiterada, o comportamento grupal e a eleição de um alvo específico.

A perseguição reiterada constitui, assim, elemento central da dinâmica do *mobbing*, evidenciando que a violência constrói-se ao longo do tempo, por meio da persistência das agressões, cuja continuidade compromete progressivamente a capacidade de defesa do alvo, que se vê submetido a um processo cumulativo de intimidação.

¹ MARTINS, Sérgio Pinto. *Assédio moral no emprego*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 19.

² PAMPLONA FILHO, Rodolfo. SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça. *Assédio moral organizacional presencial e virtual*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. P. 47-48.

Somada à reiteração, nas situações descritas por Lorenz, a violência dirigida a um indivíduo pressupõe o reconhecimento da legitimidade da força que lhe permite agir, sendo ela decorrente da atuação coordenada pela união do grupo, de maneira assimétrica, criando uma relação de desequilíbrio estrutural que inviabiliza qualquer reação equivalente por parte do alvo.

Por fim, a eleição de um alvo específico, percebido como ameaça ao equilíbrio ou à organização do grupo, completa a tríade dos elementos observados reiteradamente na manifestação do *mobbing*, conforme as pesquisas de Lorenz.

Ao se direcionar de forma concentrada a um único elemento, essa agressividade confere direção à violência e permite sua repetição sistemática, distinguindo-a de comportamentos aleatórios ou desorganizados.

Lorenz associa tais comportamentos à dinâmica de organização territorial e de preservação de recursos, compreendendo-os como mecanismos adaptativos no âmbito das espécies animais.

Considerando que o *mobbing* não se restringia às interações entre espécies distintas, mas também se manifestava entre animais da mesma espécie, a observação etológica permitiu concluir que a conduta agressiva exercia função de regulação territorial e de preservação de recursos, na medida em que a distribuição dos indivíduos no espaço reduzia o risco de esgotamento das fontes alimentares disponíveis (SOARES, 2015).

Nesse estágio inicial da construção conceitual, o termo *mobbing* ainda não possuía sentido psicológico, social ou moral, pois a violência observada por Lorenz era compreendida como resposta comportamental adaptativa, vinculada à lógica da sobrevivência e da organização do grupo, sem significado ético ou impacto psíquico individual.

A identificação empírica de comportamentos sistemáticos, ao evidenciar características estruturais que se revelariam recorrentes em contextos humanos (a escolha de um alvo determinado, a persistência das condutas hostis ao longo do tempo e a finalidade de neutralização ou exclusão), contribuiu para a compreensão do assédio moral por permitir contrapor a ideia de que a violência manifestaria-se apenas de forma episódica ou acidental.

Por outro lado, ao se buscar compreender a complexidade do fenômeno nas relações sociais e profissionais, essa abordagem, tão somente, revela-se insuficiente, justamente pela ausência de consideração subjetiva do conceito, sobretudo dos

processos psíquicos, simbólicos e comunicacionais, bem como sobre as dimensões de poder, responsabilidade e dignidade.

Diante dessas limitações, a construção conceitual do assédio moral exigiu transpor o trajeto inicial para além do comportamento observável, incorporando novas categorias interpretativas capazes de apreender o significado da violência nas relações humanas.

A transposição do conceito de *mobbing* para o campo social ocorre, posteriormente, a partir dos estudos de Peter Paul Heinemann, que identificou comportamentos semelhantes aos identificados por Lorenz, em grupos humanos, a partir de contextos coletivos, nos quais a dinâmica grupal favorece a estigmatização e a marginalização de determinados indivíduos.

Nesse estágio, o fenômeno passa a ser compreendido como forma de violência psicológica, exercida por meio de práticas simbólicas, comunicacionais e relacionais, que produzem sofrimento, sem recorrer, necessariamente, à agressão física.

A análise social do *mobbing* amplia o alcance explicativo do conceito, demonstrando que a perseguição reiterada constitui mecanismo presente nas interações humanas e que seus efeitos incidem diretamente sobre a integridade psíquica do indivíduo.

Contudo, o avanço mais expressivo para a construção do conceito, no âmbito das relações profissionais, ocorre com as contribuições de Heinz Leymann, que sistematizou o assédio moral como fenômeno específico do ambiente de trabalho.

Sérgio Pinto Martins explica o contexto do estudo de Leymann:

Em 1980, na Alemanha, Heinz Leymann estudou o assunto na área da psicologia. Fez um questionário para identificar as condutas sobre o tema no interior das empresas. O estudo ficou conhecido como LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization* – Índice Leymann de Terrorização Psicológica). Em 2008, passou a desenvolver um trabalho de conscientização para evitar o assédio moral entre os trabalhadores, sindicalistas, administradores e empresas sobre a dimensão socioempresarial do *mobbing*. Publicou *The mobbing encyclopaedia*³.

Se, no viés etimológico do *mobbing*, foram identificados como elementos estruturais a perseguição reiterada, o comportamento grupal e a eleição de um alvo

³ MARTINS, Sérgio Pinto. *Assédio moral no emprego*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 15.

específico, e se, na sua transposição para o campo social, tais elementos passaram a ser compreendidos como forma de violência psicológica presente nas interações humanas, é no contexto das relações de trabalho que o fenômeno adquire contornos próprios e maior densidade analítica.

Ao deslocar o conceito para o ambiente laboral, Heinz Leymann observa que essas mesmas dinâmicas de perseguição reiterada e direcionada passam a se manifestar em estruturas organizacionais marcadas por hierarquia, dependência funcional e assimetria de poder, o que potencializa seus efeitos e dificulta a reação da vítima.

A partir da década de 1980, Leymann desenvolve pesquisa empírica voltada à identificação de práticas reiteradas de hostilidade no interior das organizações, sistematizando o denominado *Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)* (SOARES, 2015).

As contribuições da etologia, da psicologia social e da psicologia do trabalho revelaram-se fundamentais para a identificação inicial do assédio moral como fenômeno dotado de padrões reconhecíveis, a partir de critérios objetivos de identificação do fenômeno.

As abordagens centradas na descrição objetiva das condutas não esgotam a compreensão dos mecanismos subjetivos que sustentam práticas abusivas persistentes nas relações de trabalho.

A instauração de práticas abusivas e sua persistência de forma silenciosa, ambígua e socialmente tolerada, bem como seus impactos na dignidade do trabalhador, evidencia a necessidade de aprofundar a análise do fenômeno a partir de um viés que permita compreender os processos psíquicos, simbólicos e relacionais subjacentes à violência moral, o que justifica o deslocamento da investigação para o campo da psicanálise, especialmente a partir das contribuições de Marie-France Hirigoyen.

2.2 O viés psicanalítico e a violência perversa: a contribuição de Marie-France Hirigoyen

Marie-France Hirigoyen, psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar, com formação em vitimologia na França e nos Estados Unidos, conferiu contribuição decisiva à compreensão do assédio moral ao sistematizar, em *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*, publicado originalmente em 1998, a noção de

violência perversa a partir da análise clínica de relações conjugais e familiares, propondo categorias interpretativas posteriormente aplicadas ao contexto laboral.

A partir desse referencial, a autora desloca a análise da violência para além das agressões físicas ou verbais explícitas, chamando atenção para práticas sutis, reiteradas e frequentemente invisíveis, que se desenvolvem no cotidiano das relações e produzem efeitos profundamente desorganizadores sobre a subjetividade da vítima.

De acordo com ela⁴:

Essas agressões têm origem em um processo inconsciente de destruição psicológica, constituído de maquinações hostis, evidentes ou ocultas, de um ou de vários indivíduos, sobre um indivíduo determinado, que se torna um verdadeiro saco de pancadas. Por meio de palavras aparentemente inofensivas, alusões, sugestões ou não-ditos, é efetivamente possível desequilibrar uma pessoa, ou até destruí-la, sem os que a rodeiam intervenham. O agressor – ou os agressores – pode assim enaltecer-se rebaixando os demais, e ainda livrar-se de qualquer conflito interior ou de qualquer sentimento, fazendo recair sobre o outro a responsabilidade do que sucede de errado: “Não sou eu, é ele o responsável pelo problema!” Sem culpa, sem sofrimento. Trata-se de perversidade no sentido de perversão moral (Hirigoyen, 2021.p. 11).

Ao evidenciar que palavras aparentemente inofensivas, alusões ambíguas e não-ditos podem constituir instrumentos eficazes de destruição psíquica, a autora desloca o foco da análise da violência das manifestações explícitas, físicas ou verbalmente ostensivas, para as práticas sutis e para os modos não imediatos de revelação da violência psicológica, aspecto que se torna fundamento central de sua proposta de compreensão do assédio moral.

A leitura proposta por Hirigoyen desloca o exame da violência para o campo da significação, exigindo que sua identificação não se limite a manifestações materialmente verificáveis.

A autora estabelece, pois, com o deslocamento da perspectiva de análise da dinâmica da violência para além da manifestação explícita e do campo material da agressão, que a dinâmica das relações acontece e deve ser observada sob o viés do que ela denomina de plano da significação ou plano simbólico.

⁴ HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução Maria Helena Kuhner. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.p. 11.

O plano simbólico de Hirigoyen constitui o espaço no qual se constroem os sentidos atribuídos às relações, às palavras e às interações cotidianas e é nesse plano que a violência perversa se instala, não por meio de atos materialmente agressivos, mas pela manipulação contínua da linguagem, dos significados e das referências que orientam a percepção da vítima sobre si mesma e sobre a realidade que a cerca.

A agressão, portanto, não incide diretamente sobre o corpo ou sobre a integridade física, mas sobre o campo da significação, afetando a maneira como o sujeito compreende sua posição na relação e interpreta os acontecimentos vivenciados e é, sobretudo a partir dela, que se deve observar a ocorrência do assédio moral.

No plano simbólico, a agressão se manifesta de forma indireta, fragmentada e ambígua. Hirigoyen explica⁵:

As agressões são sutis, não há vestígios tangíveis, e as testemunhas tendem a interpretar como simples relações conflituais ou passionais entre duas pessoas de personalidade forte o que, na verdade, é uma tentativa violenta de destruição moral ou até física do outro, não raro bem-sucedida (Hirigoyen, 2021, p.22).

Portanto, sob a compreensão do plano simbólico, palavras aparentemente neutras, silêncios estratégicos, alusões veladas e ironias sutis funcionam como instrumentos de desqualificação e de desestabilização psíquica, cuja repetição produz um efeito cumulativo, no qual a vítima passa a experimentar confusão, insegurança e perda progressiva de referências, sem conseguir identificar com clareza a origem do sofrimento que vivencia, que também tem início no plano da significação, alterando a sua referência de sentido.

A invisibilidade inicial da agressão, segundo observado por Hirigoyen, evidencia a eficácia da violência simbólica, por sua tendência e facilidade de ser minimizada, racionalizada ou mesmo negada, tanto pela vítima quanto pelo entorno social, decorrente da falta de elementos materiais e explícitos de manifestação.

Por isso, a dificuldade de nomear a violência e de torná-la comunicável contribui para o isolamento da vítima e para a perpetuação da dinâmica abusiva, uma vez que o sofrimento experimentado não encontra reconhecimento externo imediato, até por

⁵ HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução Maria Helena Kuhner. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021. p. 22.

ela mesma, e o processo silencioso de desorganização psíquica, a faz duvidar de suas percepções, de sua legitimidade e de sua capacidade de julgamento.

O plano simbólico produz efeitos na subjetividade da vítima e, diante disso, transforma-se em espaço de dominação, no qual o agressor impõe sua narrativa e desloca para a vítima a responsabilidade pelos conflitos, preservando sua própria imagem e evitando qualquer implicação com a agressão praticada, perpetuando o ciclo da violência e, por isso, a construção de Hirigoyen sobre a violência oferece diretriz interpretativa fundamental para compreender por que o assédio moral se mostra tão resistente à identificação imediata e à intervenção precoce.

A centralidade atribuída por Hirigoyen ao plano simbólico dialoga com categorias desenvolvidas por Freud, especialmente no que concerne à dimensão inconsciente da vida psíquica (FREUD, 1915/2010).

Na obra “O inconsciente”, Freud formula uma das passagens mais conhecidas e utilizadas exatamente para explicar que a vida psíquica não se esgota na consciência ⁶:

O inconsciente é o verdadeiro psiquismo; sua realidade interior nos é tão desconhecida quanto a realidade do mundo exterior, e nos é dada pelos dados da consciência de forma tão incompleta quanto o mundo exterior o é pelos dados de nossos órgãos sensoriais (Freud, 2010).

A aproximação entre o plano simbólico descrito por Hirigoyen e a teoria freudiana do inconsciente permite avançar na compreensão de como a violência psicológica, embora não se manifeste de forma imediata no plano material, produz efeitos concretos e identificáveis na vida psíquica da vítima.

Para Freud, como dito, a vida psíquica do sujeito é majoritariamente inconsciente, sendo atravessada por conflitos que escapam ao controle da consciência, mas que nem por isso deixam de produzir efeitos reais sobre o indivíduo. Freud define o sintoma como formação de compromisso resultante de conflito psíquico inconsciente (FREUD, 1916-1917/2014), o que permite compreender a exteriorização de sofrimento não simbolizado.

Ainda que o inconsciente se estruture no interior da psique, seus efeitos tornam-se identificáveis por um “substituto de uma satisfação pulsional que foi

⁶ (FREUD, Sigmund. *O inconsciente*. In: Obras completas, v. 12. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. p. 43).

impedida; é uma formação de compromisso entre forças psíquicas em conflito”⁷, operando como via de materialização do inconsciente, tornando perceptível aquilo que, em sua origem, permanece oculto.

Nesse sentido, os sintomas funcionam como elementos de exteriorização do dano, permitindo a identificação de que a violência psicológica produziu ruptura no equilíbrio psíquico da vítima, no plano inconsciente, com a manifestação concreta de seus efeitos, sendo experimentados pelo sujeito como sofrimento, limitação ou perturbação de sua vida cotidiana.

Uma vez encontrando a dificuldade de nomear a violência, característica desse tipo de relação entre vítima e agressor, o sujeito tende a intensificar a produção sintomática, atribuindo ao sintoma uma função de tentar, no âmbito psíquico, dar forma àquilo que não se consegue dizer.

A compreensão do assédio moral, a partir dessa concepção articulada entre o plano simbólico de Hirigoyen e a teoria freudiana do inconsciente, permite reconhecer que a violência simbólica descrita pela autora, embora não se manifeste de forma imediata no plano material, produz danos reais à subjetividade da vítima, passíveis de observação e identificação a partir de suas consequências psíquicas, superando a visão restrita que condiciona o reconhecimento do assédio à existência de agressões explícitas ou provas materiais imediatas.

Por outro lado, a incorporação das contribuições da psicanálise ao estudo do assédio moral não implica a exigência de diagnóstico clínico ou de enquadramento médico do sofrimento experimentado pela vítima.

No plano jurídico, a caracterização do assédio moral prescinde de diagnóstico clínico, exigindo-se a comprovação de conduta reiterada capaz de violar a dignidade e a integridade psíquica do trabalhador (DELEITO, 2022).

Os sintomas, compreendidos à luz da teoria freudiana como manifestações de conflitos inconscientes, assumem, nesse contexto, função indicativa e não clínica, permitindo identificar que a violência simbólica descrita por Hirigoyen gerou efeitos concretos e persistentes sobre a subjetividade da vítima.

Trata-se, portanto, de reconhecer, juridicamente, o dano decorrente de práticas abusivas reiteradas, mesmo que não as se evidenciem sob a forma de agressões

⁷ (FREUD, Sigmund. *Inibição, sintoma e angústia*. In: Obras completas, v. 10. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. p. 117).

explícitas ou imediatamente visíveis, reforçando a necessidade de atuação institucional voltada à prevenção, ao enfrentamento e ao suporte adequado às vítimas.

Compreendida a violência perversa em sua dimensão simbólica e inconsciente, bem como a possibilidade de identificação de seus efeitos por meio de manifestações sintomáticas, impõe-se analisar como essa dinâmica relacional se reproduz no ambiente de trabalho.

Antes de transpor o plano simbólico da violência, das relações privadas às dinâmicas de trabalho, Hirigoyen busca encontrar a razão a justificar sua manifestação no âmbito profissional do indivíduo.

No exame das tentativas de explicação do assédio moral no ambiente de trabalho, a autora evita concluir que sua ocorrência encontre causa exclusivamente em fatores externos, como o desemprego ou o medo da perda do posto de trabalho, embora reconheça que contextos de instabilidade econômica possam favorecer relações de submissão, sustenta que tais elementos, por si sós, não bastam a explicar a dinâmica do assédio moral.

Contudo, assim como o “plano simbólico” de Hirigoyen encontra ressonância com o “inconsciente” freudiano, a violência perversa elaborada por ela também se relaciona com a obra de Freud sobre a perversão, especialmente no que se refere aos mecanismos de projeção e à negação da alteridade.

Freud destaca que, na relação perversa, o sujeito livra-se de um conflito interno ao projetá-lo para fora, fazendo com que o outro carregue aquilo que lhe é insuportável, evidenciando que, nesse funcionamento psíquico, o sofrimento imposto ao outro funciona como meio incontrolável de alívio e de satisfação narcísica.

Ainda nessa perspectiva freudiana, a violência como expressão reiterada de uma necessidade psíquica de externalização do conflito, associa-se à ausência de empatia do perverso e à sua capacidade de reduzir o outro à condição de objeto (Freud, 1916-1917)⁸.

Como antes mencionado, Hirigoyen considera tais fatores como circunstâncias facilitadoras, mas não lhes atribui, por si sós, a causa do fenômeno.

A compreensão de que o assédio moral pode decorrer de um modo perverso de relação com o outro, no qual o agressor encontra satisfação psíquica na submissão, na desqualificação e no sofrimento que inflige à vítima, projetando sobre

⁸ FREUD, Sigmund. *Conferências introdutórias à psicanálise* (1916–1917) Obras completas, v. 15. Trad. Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

ela conflitos internos que se recusa a elaborar fornece um elemento explicativo relevante para a compreensão da razão pela qual o assédio moral se manifesta nas relações de trabalho, para além das explicações reducionistas que o atribuem exclusivamente a fatores econômicos, como o desemprego ou o medo de perder o emprego.

Transposta para o âmbito das relações de trabalho, essa dinâmica ajuda a explicar por que o assédio moral tende a se manifestar com maior intensidade em contextos marcados por hierarquia, poder e assimetria funcional, nos quais o agressor dispõe de meios institucionais para reiterar a violência e silenciar a vítima.

No serviço público, tais elementos estruturais podem fornecer um terreno ainda mais favorável à atuação da relação perversa, potencializando o sofrimento da vítima e comprometendo diretamente a dignidade no trabalho.

Na obra *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, Hirigoyen retoma os fundamentos teóricos desenvolvidos em *Assédio moral: a violência perversa do cotidiano* e os desloca para uma análise mais ampla das transformações contemporâneas do mundo do trabalho.

Se, na obra anterior, a autora se dedicou a desvendar os mecanismos psíquicos e simbólicos da violência perversa, evidenciando sua atuação silenciosa e destrutiva nas relações interpessoais, no livro posterior, o assédio moral passa a ser compreendido como fenômeno que se insere em contextos organizacionais específicos, marcados por novas formas de gestão, intensificação do trabalho e fragilização dos vínculos profissionais.

Contudo, a autora pontua:

Seria equivocado acreditar que os processos de violência são diferentes pelo fato de se situar no âmbito das relações privadas ou no contexto profissional. Nenhuma violência, uma vez que ocorre em nossa sociedade, é estritamente individual. Simplesmente, o aspecto coletivo é mais importante no local de trabalho, pois os protagonistas fazem parte de um sistema e de uma hierarquia, e que, assim, tem lugar uma dupla vitimização, pelo assediador primeiro, depois pelas testemunhas ou pela hierarquia omissa.

Apesar de tudo, as etapas que visam a esmagar uma pessoa e depois a destruir são as mesmas em todos os contextos: a violência, destilada primeiro em doses homeopáticas, paralisa a vítima por meio de procedimentos de dominação, e ela não consegue mais se defender. Em seguida, um indivíduo ou um grupo de indivíduos exercem seu poder sobre a pessoa sem que ela possa replicar. É a assimetria imposta que cria a violência. No mundo do trabalho, pode surgir uma confusão pelo fato de os abusos serem difíceis de ser dissociados das

prerrogativas da hierarquia e do elo da subordinação. Na relação de subordinação, existe uma assimetria, mas ela é fixada por um contrato e só deveria dizer respeito ao trabalho a ser realizado (Hirigoyen, 2017).⁹

Em *Mal-estar no trabalho* (2001/2017), Hirigoyen amplia a análise ao considerar o impacto das transformações organizacionais contemporâneas na reprodução do assédio moral.

No plano simbólico da relação de trabalho, a violência também não se apresenta, tal qual no contexto privado, sob a forma de agressões diretas, mas por meio de práticas sutis e reiteradas que se confundem com exigências profissionais, estilos de gestão ou conflitos ordinários, o que dificulta seu reconhecimento imediato.

Hirigoyen destaca a estrutura da agressão, a partir da manipulação da linguagem, da desqualificação velada e da imposição de narrativas que fragilizam progressivamente a vítima:

A agressão não se dá abertamente, pois isso poderia permitir um revide; ela é praticada de maneira subjacente, na linha da comunicação não verbal: suspiros seguidos, erguer de ombros, olhares de desprezo, ou silêncios, subentendidos, alusões desestabilizantes ou malévolas, observações desabonadoras... Pode-se, assim, levantar progressivamente a dúvida sobre a competência profissional de um empregado, podendo em questão tudo que ele fala ou diz.

Por serem indiretas, é difícil defender-se dessas agressões. Como descrever um olhar carregado de ódio? Como relatar subentendidos ou silêncio? A própria vítima por vezes duvida do que percebe, não está bem certa de não estar exagerando o que sente. Por menos que essas palavras venham fazer eco a uma falta de autoconfiança do empregado, este perderá de vez a confiança em si próprio e desistirá de defender-se (Hirigoyen, 2017).¹⁰

Portanto, a utilização de ironias, silêncios estratégicos, críticas indiretas, retirada simbólica de reconhecimento ou atribuições e mensagens ambíguas que colocam o sujeito em permanente estado de insegurança são práticas que, quando reiteradas, produzem efeitos desorganizadores semelhantes aos descritos por

⁹ HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Tradução Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017. p. 216.

¹⁰ HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução Maria Helena Kuhner. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021. p. 77.

Hirigoyen na esfera privada, atingindo a autoestima, a confiança profissional e a capacidade de reação do indivíduo.

O ponto de partida da manifestação do fenômeno no ambiente laboral costuma estar na escolha de um alvo específico, via de regra, alguém percebido como vulnerável, ou, paradoxalmente, competente e reconhecido, cuja presença pode ser interpretada como ameaça pelo agressor, tal qual como observado no início do percurso do *mobbing*, em que o grupo de animais identificava a ameaça para então estabelecer a conexão grupal em sua direção.

A partir disso, instala-se um processo gradual de desqualificação simbólica em sua direção, no qual a vítima passa a ser isolada, desacreditada ou colocada em situação de constante prova.

Outro elemento central dessa dinâmica consiste na dificuldade de reação da vítima. Assim como na violência privada, o agressor atua de modo a impedir respostas diretas, seja por meio da ambiguidade das agressões, seja pela inversão de responsabilidades, causando uma hesitação em reagir por receio de parecer excessivamente sensível, incompetente ou incapaz de lidar com as exigências do trabalho, o que contribui para a perpetuação do processo assediador.

No âmbito organizacional, a violência perversa é ainda potencializada quando a instituição se mostra omissa ou indiferente às práticas abusivas, não disponibilizando canais de escuta eficientes, ou implementando políticas preventivas ou de respostas institucionais claras, favorecendo a naturalização da violência simbólica e reforçando o isolamento e o ciclo de violência da vítima.

Sem a compreensão integral do fenômeno, as nuances da sua manifestação, e o conhecimento a respeito dele, a própria organização pode, direta ou indiretamente, estimular métodos perversos de gestão, legitimando práticas de humilhação, competição exacerbada ou controle excessivo, sob o discurso da eficiência e da produtividade, por exemplo.

capaz de produzir ruptura significativa na organização psíquica do sujeito, conforme expressão utilizada pela autora (Hirigoyen, 2017).

A violência empregada para isso, conforme Hirigoyen, pode “destruir o outro sem uma gota de sangue ou um gesto mais brutal”, capaz de produzir ruptura significativa na organização psíquica do sujeito, conforme expressão utilizada pela autora (Hirigoyen, 2017).

Hirigoyen assinala, de forma contundente:

Apenas o medo de ficar desempregado não é explicação suficiente para a submissão das vítimas de assédio. Os patrões e os pequenos chefes que perseguem visando à própria onipotência servem-se, conscientemente ou não, de procedimentos perversos que, atando psicologicamente as vítimas, impedem-nas de reagir. Esses mesmos procedimentos, que se assemelham a armadilhas, foram utilizados nos campos de concentração e continuam a ser a norma nos regimes totalitários.

Para manter o poder e controlar o outro, utilizam-se manobras aparentemente sem importância, que vão se tornando cada vez mais violentas se o empregado resiste a elas. Em um primeiro momento, busca-se retirar dele todo e qualquer senso crítico, até que ele não saiba mais quem está errado e quem tem razão. Ele é estressado, crivado de críticas e censuras, vigiado, cronometrado, para que se sinta seguidamente sem saber de que modo agir; sobretudo, não se lhe diz nada que possa permitir-lhe compreender o que acontece. O empregado sente-se acuado. Vai aceitando cada vez mais, sem chegar sequer a dizer que aquilo é insuportável. Sejam qual for o ponto de partida e sejam quais forem os agressores, os procedimentos são os mesmos: não se menciona o problema, mas age-se de maneira insidiosa para eliminar a pessoa em vez de encontrar uma solução. Esse processo é ampliado pelo grupo, que é chamado como testemunha, ou até que participa ativamente do fenômeno (Hirigoyen, 2017, p. 75-76).¹¹

Hirigoyen explica, sob seu viés psicanalítico da violência perversa, o início do percurso do assédio moral, no ambiente laboral, com o mecanismo da sedução. Diz a autora:

A sedução perversa atua utilizando os instintos protetores do outro. Esta sedução é narcísica: trata-se de buscar no outro o objeto singular da sua fascinação, a saber, a imagem ideal de si. Por uma sedução em sentido único o perverso narcisista busca fascinar sem se deixar prender. Para J. Baudrillard a sedução afasta a realidade e manipula as aparências. Ela não é energia, é da ordem dos signos e dos rituais, e de seu uso maléfico (Hirigoyen, 2017, p. 108).¹²

Trata-se de um processo de enredamento, com desenvolvimento progressivo, no qual o agressor cria na vítima a ilusão de estar agindo por vontade própria, em que ela decide livremente e mantém controle sobre a situação, quando, na realidade, suas escolhas já se encontram condicionadas pela dinâmica relacional instaurada.

¹¹ HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução Maria Helena Kuhner. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021. p. 75-76.

¹² HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução Maria Helena Kuhner. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021. p. 108.

A sedução perversa não se impõe pela força ou pela coerção direta, mas pela captura simbólica, fazendo com que a vítima acredite que suas atitudes resultam de iniciativa pessoal, e não da influência exercida pelo agressor.

O mecanismo compromete a capacidade de percepção da violência e favorece a internalização da culpa pela vítima, conforme descreve Hirigoyen (2017).

Nas palavras de Hirigoyen:

É uma fase de preparação, durante a qual a vítima é desestabilizada e perde progressivamente a confiança em si própria. Trata-se primeiro de seduzi-la, depois de enredá-la, para, finalmente, pô-la sob controle, retirando-lhe qualquer parcela de liberdade. A sedução consiste em atrair irresistivelmente, mas também, em um sentido mais jurídico, em corromper e subornar. A sedução afasta da realidade, atua por surpresa, em segredo. Não ataca jamais de maneira frontal, mas sempre de forma indireta, a fim de captar o desejo do outro, de um outro que o admira, que lhe retorna uma boa imagem de si (Hirigoyen, 2017, p.107-108).¹³

Associada à sedução perversa, a comunicação perversa assume papel central como instrumento de dominação simbólica, estabilização do enredamento e manutenção do controle sobre a vítima.

Hirigoyen indica que “a vítima tenta compreender: que é que ele tem contra mim? Como nada é dito, tudo pode ser objeto de reprovação” (HIRIGOYEN, 2017).

Ou seja, agressor recusa sistematicamente a comunicação direta e transparente, evitando o confronto explícito que permitiria à vítima reagir ou delimitar o conflito e, em seu lugar, instala-se uma comunicação distorcida, marcada pela deformação da linguagem, pela omissão deliberada de informações e, não raramente, pela mentira, o que compromete a possibilidade de diálogo autêntico e desorganiza as referências da vítima.

Dentre as práticas mais recorrentes dessa dinâmica comunicacional, destaca-se o uso do sarcasmo, da derrisão e do desprezo, frequentemente disfarçados sob a aparência de humor, ironia ou crítica construtiva. O emprego desses recursos permite ao agressor desqualificar a vítima sem assumir a agressão, mantendo a ambiguidade necessária para negar qualquer intenção ofensiva, pois a “agressão se dá sem ruído,

¹³ HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução Maria Helena Kuhner. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021. p.107-108.

apenas por alusões, por subentendidos, sem que se possa dizer em que momento ela teve início, ou até mesmo se ela realmente existe” (HIRIGOYEN, 2017).

A utilização do paradoxo – dizer uma coisa e agir de modo oposto, elogiar para logo em seguida desautorizar – intensifica a confusão psíquica, fragilizando a capacidade da vítima de interpretar corretamente a situação e de confiar em suas próprias percepções.

A comunicação perversa também se manifesta pela desqualificação sistemática do discurso, das competências e das iniciativas da vítima, seja por meio da minimização constante de suas contribuições, seja pela atribuição de intenções negativas a comportamentos neutros, significa esvaziar de alguém todas as qualidades, dizer-lhe e repetir-lhe que ele não vale nada, até que ele próprio acabe achando mesmo isso (HIRIGOYEN, 2017).

Esse processo é frequentemente acompanhado da estratégia de “dividir para dominar”, na qual o agressor dissemina informações contraditórias, estimula rivalidades ou isola a vítima do grupo, rompendo vínculos de solidariedade e impedindo a construção de apoio coletivo, afinal, “o supremo prazer de um perverso é levar um indivíduo a aniquilar outro e assistir a essa luta, da qual ambos sairão fragilizados” (HIRIGOYEN, 2017).

A partir disso, o agressor impõe progressivamente seu poder, por meio da manipulação simbólica e comunicacional, a partir da qual a vítima passa a ocupar posição de subordinação subjetiva, na qual suas palavras perdem credibilidade e suas reações são antecipadamente deslegitimadas.

Essa forma de comunicação não apenas perpetua a violência perversa, como também contribui para a sua invisibilidade institucional, uma vez que cada ato isolado pode ser facilmente relativizado ou negado, enquanto o conjunto produz efeitos profundamente lesivos à dignidade, à integridade psíquica e às condições de trabalho do indivíduo.

Por outro lado, Hirigoyen dedica especial atenção ao esforço de delimitação conceitual do fenômeno, advertindo para os riscos de banalização do termo “assédio moral” quando aplicado de forma indistinta a todo sofrimento experimentado no ambiente laboral.

Para a autora, a clareza quanto ao que não configura assédio moral é condição indispensável para sua adequada identificação, prevenção e enfrentamento institucional.

A dinâmica, sob essa perspectiva do uso do poder de forma distorcida, direcionado ao objetivo de fragilizar, neutralizar ou eliminar simbolicamente a vítima, diferencia-se do exercício legítimo da autoridade ou das práticas de gestão exigentes, do estresse, das más condições de trabalho e das imposições profissionais, em razão da sua finalidade de aniquilar a vítima:

Sabe-se perfeitamente que as condições de trabalho estão se tornando cada vez mais duras: é preciso fazer cada vez mais, e melhor (tarefas que têm de ser feitas com urgência alterações de estratégia), toda essa pressão que conduz ao estresse; contudo, o objetivo consciente da gestão por estresse não é destruir os empregados, mas, ao contrário, melhorar seu desempenho. O propósito é o aumento da eficiência ou da rapidez na realização de uma tarefa. Se a gestão pelo estresse provoca consequências desastrosas sobre a saúde, é por uma alteração imprevista, uma dosagem errada (mesmo que, nos seminários de gestão do estresse, tente-se ensinar os executivos a suportar melhor a pressão!). Mas no estresse, contrariamente ao assédio moral, não existe intencionalidade maldosa (Hirigoyen, 2017, p. 23).

Em contrapartida:

Já no assédio moral, o alvo é o próprio indivíduo, com um interesse mais ou menos consciente de prejudicá-lo. Não se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas se livrar de uma pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela “incomoda”. Tal violência não é útil à organização nem à boa administração da empresa (Hirigoyen, 2017, p. 23).¹⁴

Nesse sentido, Hirigoyen distingue, a partir de diversos casos práticos, o assédio moral de situações que, embora geradoras de desconforto ou sofrimento, não se enquadram em sua definição.

O estresse ocupacional, por exemplo, pode decorrer de sobrecarga de trabalho, prazos exíguos ou pressões circunstanciais, sem que haja intenção deliberada de desestabilização psíquica de um indivíduo específico.

Do mesmo modo, os conflitos inerentes às relações de trabalho, quando abertos, pontuais e passíveis de negociação, não constituem assédio, podendo

¹⁴ HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Tradução Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017. p. 23.

inclusive desempenhar função positiva na dinâmica organizacional ao favorecer ajustes e transformações.

A autora também afasta a confusão entre assédio moral e más condições de trabalho, imposições profissionais legítimas ou exigências decorrentes da função exercida, ainda que tais situações revelem problemas estruturais relevantes.

Hirigoyen ressalta, ainda, que agressões pontuais, episódios isolados de tensão, explosões emocionais ou mesmo práticas de gestão autoritárias não configuram, por si sós, assédio moral, na ausência de repetição, intencionalidade e direcionamento a uma vítima específica.

Da mesma forma, outras formas de violência, como a violência física ou sexual, embora igualmente graves, possuem natureza e dinâmicas próprias, não se confundindo automaticamente com o assédio moral tal como definido pela autora.

Ao estabelecer o que não é assédio, Hirigoyen aprofunda, em contraposição, a compreensão do que efetivamente configura assédio moral.

Pontua a autora:

O fenômeno se caracteriza por um processo gradual e reiterado, no qual o agressor, por meio de práticas simbólicas e comunicacionais, busca ferir o outro em sua identidade, autoestima e posição profissional.

O assédio moral começa frequentemente pela recusa de uma diferença. Ela se manifesta por um comportamento no limite da discriminação – propostas sexistas para desencorajar uma mulher a aceitar uma função tipicamente masculina, brincadeiras grosseiras a respeito de um homossexual... Provavelmente, da discriminação chegou-se ao assédio moral, mais sutil e menos identificável, a fim de não correr o risco de receber uma sanção (Hirigoyen, 2017).¹⁵

A autora ratifica, a partir da conceituação da perversidade, estabelecida em seu livro anterior, que o assédio moral laboral depende de que se identifique a intencionalidade de submeter o outro a um processo de destruição psíquica, preservando a aparência de normalidade.

Ferir o outro, nesse contexto, significa atingir aquilo que o constitui simbolicamente como sujeito: sua competência, sua credibilidade, sua palavra e seu lugar no coletivo de trabalho.

¹⁵ HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Tradução Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017. p. 37-38.

A violência perversa, no âmbito laboral, assim compreendida, manifesta-se como método, por meio do qual o agressor age de forma calculada, preservando sua imagem social e profissional, enquanto transfere à vítima a responsabilidade pelo mal-estar instaurado.

A ausência de culpa e a projeção constante de falhas sobre o outro revelam traços característicos da perversidade moral descrita por Hirigoyen, na qual o sofrimento alheio não é reconhecido como tal, mas instrumentalizado como meio de afirmação e domínio.

O agressor, nesse tipo de relação, apresenta dificuldade em tolerar a alteridade e a diferença, por enxergar o outro como objeto de satisfação pessoal, reagindo de forma hostil à autonomia, à competência ou à singularidade do sujeito.¹⁶

Assim é que, diante da recusa do outro em atender sua demanda, a quem ele atribuiu tal tarefa em razão da construção da sua psique¹⁷, sua atuação passa a visar

¹⁶ Para Hirigoyen, o agressor estabelece essa relação de domínio em proveito próprio, e em detrimento dos interesses do outro. A relação com o outro se estabelece pelo mecanismo da dependência; dependência que é atribuída à vítima, mas que é nela projetada pelo perverso. Cada vez que o perverso narcisista expressa conscientemente a necessidade de dependência, ele o faz de modo a que não se possa satisfazê-lo: ou porque sua requisição ultrapassa a capacidade do outro – e o perverso se aproveita disso para ressaltar sua impotência – ou porque sua requisição é feita em um momento em que seja impossível dar-lhe resposta. Ele solicita a rejeição, pois isso lhe reafirma que a vida é para ele exatamente como ele sempre soube que era (HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução Maria Helena Kuhner. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021. P. 129).

¹⁷ Na teoria freudiana, a perversão não é compreendida como resultado de um evento isolado, mas como uma forma específica de organização da vida psíquica, cuja origem se relaciona às primeiras experiências de constituição do sujeito na infância. Freud aponta que, diante de frustrações precoces e da impossibilidade de elaboração simbólica da perda ou da recusa do outro, o sujeito pode fixar-se em modos primários de satisfação pulsional, nos quais o reconhecimento da alteridade permanece precário. Nessas circunstâncias, a recusa do outro — especialmente das figuras primárias — não é integrada como limite estruturante, mas vivenciada como ameaça narcísica, gerando mecanismos defensivos marcados pela negação, pela projeção e pela redução do outro à condição de objeto. A perversão, nesse sentido, não decorre de uma simples transgressão moral, mas de uma economia psíquica na qual a satisfação se encontra dissociada do reconhecimento do sofrimento alheio, e na qual a dominação simbólica do outro funciona como tentativa de restauração da integridade narcísica. Tal compreensão permite explicar por que, na vida adulta, o perverso tende a reagir à frustração ou à recusa não por meio da elaboração simbólica, mas pela neutralização do outro, reproduzindo, no plano relacional, uma dinâmica de controle e desqualificação que visa evitar o retorno da experiência primária de perda ou rejeição (FREUD, Sigmund. *Três ensaios sobre a teoria da sexualidade*.

neutralização simbólica da vítima, seja por meio da desqualificação profissional, do isolamento social ou da corrosão da autoestima.

A vítima, por sua vez, ao buscar compreender a situação, adaptar-se e justificar o comportamento do agressor, atribuindo a si própria a responsabilidade pelos conflitos, tende a ser, progressivamente, fragilizada pela dinâmica relacional perversa.

Com o tempo, a internalização das mensagens desqualificadoras torna-se inevitável e, a partir dela, promove-se o desenvolvimento de sentimentos de inadequação, insegurança e isolamento, o que compromete sua capacidade de reação e de resistência.

Uma vez instaurada a violência perversa como método relacional no ambiente de trabalho, os papéis de agressor e vítima passam a se definir com maior nitidez, ainda que continuem operando sob a aparência de normalidade institucional.

Ao deslocar o foco da análise para a dimensão coletiva e institucional, *Mal-estar no trabalho* contribui para a redefinição do assédio moral como problema que ultrapassa a esfera individual, exigindo respostas que não se limitem à responsabilização pontual do agressor.

A autora ressalta a necessidade de reconhecimento institucional do fenômeno, da implementação de políticas preventivas e da criação de espaços de escuta e acolhimento capazes de interromper a reprodução da violência simbólica no ambiente de trabalho.

Todavia, para isso, impõe-se a tradução desse fenômeno para o campo jurídico e, para tal, pressupõe-se a delimitação de critérios que possibilitem seu reconhecimento institucional, sem reduzir sua complexidade nem ampliar indevidamente o conceito.

A incorporação dessas categorias ao campo jurídico exige a definição de critérios normativos que permitam distinguir práticas abusivas de atos legítimos de gestão, especialmente no âmbito da Administração Pública.

2.3 Delimitação conceitual e limites jurídicos do assédio moral

A compreensão do assédio moral, desde sua abordagem etiológica, sua transposição ao campo social e laboral, até sua abordagem sob o viés psicanalítico, permitiu evidenciar a complexidade das dinâmicas que sustentam a violência no trabalho, bem como a dificuldade de seu reconhecimento imediato.

No plano jurídico, a operacionalização do conceito exige delimitação normativa que permita distinguir o assédio moral de outras ocorrências próprias das relações funcionais, especialmente na Administração Pública.

Enquanto as abordagens clínicas concentram-se na dimensão subjetiva da relação, o Direito exige critérios verificáveis para fins de responsabilização.

A delimitação jurídica é igualmente necessária para separar práticas abusivas de atos legítimos de gestão e do exercício regular do poder hierárquico.

O Direito Administrativo reconhece que a organização do trabalho pressupõe hierarquia, distribuição de tarefas, cobrança de resultados e avaliação de condutas funcionais.

Contudo, as práticas somente se mantêm dentro da legalidade quando exercidas com observância dos princípios da razoabilidade, da proporcionalidade, da impessoalidade e do respeito à dignidade do trabalhador.

Nesse sentido:

Tratando de outros princípios que regem especificamente a Administração Pública, temos quatro que vedam a prática do assédio moral, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência.

O princípio da legalidade significa que qualquer ato da administração pública somente terá validade se respaldado em lei. Trata-se de um forte limite à atuação do Estado, porque tem como escopo evitar os temidos atos de abuso de poder quando o gestor público se excede nas atribuições e foge dos parâmetros legais expressamente dispostos em nossa Constituição Federal nos seguintes termos:

Artigo 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade nos termos seguintes: inciso II: ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei.

Em outro dispositivo, dentro do título que trata das normas específicas do poder público, temos:

Artigo 37. A administração pública direta e indireta de quaisquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e também ao seguinte.

A previsão da legalidade é ampla, só se pode fazer ou deixar de fazer alguma coisa de acordo com a lei. Na administração pública,

contudo, a legalidade assume um perfil mais rigoroso, ou seja, só se pode fazer o que a lei permite.

Trata-se de limite imposto ao Estado, garantia deferida aos administrados. Não estamos obrigados a cumprir exigências que transbordem dos limites legais e ou que se dá com os atos de assédio.

O servidor, portanto, não deverá cumprir determinações de uma chefia que atue de maneira ilegal e abusiva, assediando-o no exercício da função. O administrador deve visar, acima de tudo, o interesse público. Para isso, deve seguir a lei sob pena de não o fazer, praticar ato inválido, expondo-se à responsabilidade disciplinar, cível e criminal, conforme o caso. O princípio da moralidade, por sua vez, é o agir honestamente, com ética, lealdade e boa-fé.

Agredir moralmente um servidor, fazendo-o de depósito de frustrações, simplesmente porque a subordinação e a chefia vivem sob pressão por se cumprir metas, é um ato de profunda deslealdade para com o servidor e o próprio poder hierárquico (SÖHSTEN, 2021, p. 72).

A extrapolação desses limites, quando marcada pela humilhação, pela desqualificação reiterada ou pela criação deliberada de um ambiente hostil, desloca a conduta para o campo do ilícito.

Essa perspectiva, no âmbito do serviço público, em que a atuação estatal deve observar parâmetros normativos claros e mecanismos institucionais de prevenção, apuração e enfrentamento das práticas abusivas, adquire ainda mais relevância.

2.4 Elementos constitutivos do assédio moral: habitualidade ou reiteração das condutas; abusividade da conduta e intencionalidade

O assédio moral no trabalho caracteriza-se por práticas reiteradas de natureza abusiva inseridas em relações socioprofissionais.

As condutas assumem, em regra, conteúdo psicológico, embora não se excluam manifestações físicas, quando presentes.

A prática revela-se de forma reiterada, por um ou mais trabalhadores contra outro, com a finalidade de fragilizá-lo, desestabilizá-lo, desqualificá-lo ou isolá-lo, podendo resultar, inclusive, em sua exclusão do ambiente laboral e são aptas a gerar prejuízos significativos ao trabalhador, atingindo diferentes dimensões de sua vida, como a física, a afetiva, a cognitiva e a social (Soares, 2015).

Do ponto de vista etimológico, a expressão “assédio” remete à ideia de cerco, insistência e perseguição contínua, revelando a noção de pressão persistente

exercida sobre alguém. A origem latina do termo associa-se a significados como sitiari, cercar, obstar ou investir contra um alvo, bem como à persistência importuna e à vigilância constante, sentidos que contribuem para a compreensão do assédio moral como um processo marcado pela repetição e pela insistência, e não por atos isolados ou episódicos (Soares, 2015).

No que se refere às formas de manifestação, o assédio moral se concretiza por meio de uma diversidade de ações violentas, tanto de ordem psicológica quanto, eventualmente, física. A ocorrência dessas práticas, em qualquer contexto de trabalho, evidencia a existência de elementos permissivos no ambiente organizacional, capazes de tolerar, naturalizar ou silenciar comportamentos abusivos. A cultura institucional, nesse sentido, desempenha papel relevante na manutenção ou no enfrentamento do fenômeno (Soares, 2015).

A periodicidade das condutas constitui elemento essencial à caracterização do assédio moral, uma vez que as ações violentas se desenvolvem de maneira frequente e sistemática. Essa característica afasta a equiparação do assédio moral a agressões pontuais ou ocasionais, que, embora reprováveis, não configuram o fenômeno em sua acepção própria. A ênfase na frequência das práticas permite abarcar o caráter repetitivo e processual da violência, sem recorrer a critérios rígidos de quantificação temporal, que poderiam comprometer a adequada proteção do trabalhador (Soares, 2015).

Quanto aos objetivos das condutas assediadoras, observa-se que costumam se organizar em torno de etapas interligadas, voltadas ao isolamento, à desestabilização e à difamação da vítima. Tais objetivos intermediários podem manifestar-se de forma simultânea ou sucessiva, sendo orientados, em muitos casos, para a finalidade última de afastar o trabalhador do contexto produtivo. As consequências desse processo são múltiplas e variáveis, podendo atingir a saúde física e psíquica da vítima, suas relações sociais e sua capacidade de desempenho profissional (Soares, 2015).

A identificação jurídica do assédio moral exige a presença de elementos constitutivos mínimos que permitam distingui-lo de conflitos interpessoais episódicos, de exigências profissionais legítimas ou do exercício regular do poder diretivo e disciplinar.

A doutrina não apresenta uniformidade quanto aos elementos estruturantes do instituto. Sérgio Pinto Martins (2017) enfatiza a reiteração; Pamplona Filho e Santos

(2020) incluem a intencionalidade como componente central. Contudo, em regra, concorda-se que a prática apresenta algumas características comumente apontadas na literatura como fundamentais para a compreensão do fenômeno.

A reiteração das condutas constitui elemento central para a caracterização jurídica do assédio moral, pois é justamente a continuidade e a repetição dos comportamentos abusivos que conferem ao fenômeno sua natureza processual e o distinguem de episódios isolados de conflito ou de incidentes pontuais no ambiente de trabalho.

O fenômeno não se manifesta por meio de atos isolados, mas por práticas que se reiteram e se prolongam, produzindo um processo gradual de desgaste, desestabilização e, em muitos casos, exclusão do trabalhador do ambiente laboral. A reiteração refere-se à repetição de comportamentos hostis dirigidos a um ou mais trabalhadores, enquanto o prolongamento diz respeito à persistência desses ataques em determinado intervalo temporal, suficiente para gerar efeitos nocivos à dignidade e à integridade psíquica da vítima (Martins, 2017).

Contudo, a temporalidade do assédio moral deve ser compreendida a partir de uma perspectiva qualitativa, e não meramente cronológica, sendo dispensável, nesse sentido, exigir um número mínimo de atos ou um lapso temporal previamente definido para a identificação do fenômeno.

Heinz Leymann propôs, em seus estudos iniciais, que o comportamento hostil somente poderia ser caracterizado como *mobbing* quando praticado de forma quase diária e por um período mínimo de seis meses.

A proposta, embora relevante do ponto de vista empírico, foi posteriormente criticada por Marie-France Hirigoyen, que alertou para os riscos de se estabelecer um limite temporal uniforme, especialmente diante da diversidade e da gravidade dos casos concretos. Segundo a perspectiva da autora, a destruição psicológica do trabalhador e sua exclusão do contexto laboral dependem das particularidades da violência perpetrada, podendo ocorrer em períodos mais curtos ou mais longos, conforme a intensidade e a natureza das práticas adotadas (Hirigoyen, 2002).

A caracterização depende da constatação de repetição suficiente para configurar processo continuado de violência psicológica.

Isso porque, a repetição de condutas confere previsibilidade ao sofrimento da vítima, transforma o ambiente de trabalho em espaço hostil e compromete a segurança subjetiva necessária ao exercício digno da atividade profissional.

Em consonância, Sérgio Pinto Martins ressalta que a constância do assédio moral não se vincula a um período fixo ou previamente determinado, podendo manifestar-se de forma diária, semanal ou em outros intervalos, a depender das circunstâncias do caso concreto.

A imposição de prazos rígidos para o reconhecimento do fenômeno poderia conduzir a tratamentos desiguais de situações equivalentes e à impunidade de condutas efetivamente abusivas. Embora a tendência seja a progressão do assédio moral e seu prolongamento no tempo, a caracterização do fenômeno não exige, necessariamente, longa duração, mas a verificação de uma prática reiterada e orientada à desestabilização da vítima (Martins, 2017).

A habitualidade exige análise contextual, considerando a continuidade das condutas e seus efeitos cumulativos.

Essa abordagem permite reconhecer o assédio moral como processo de violência psicológica continuada, sem engessá-lo em parâmetros temporais artificiais que possam comprometer a proteção efetiva da dignidade do trabalhador.

A abusividade constitui elemento estruturante e se verifica quando há extrapolação dos limites jurídicos do poder diretivo, podendo manifestar-se tanto por ações quanto por omissões, e se distinguem por sua aptidão de atingir a dignidade da pessoa trabalhadora, comprometer sua integridade física ou psíquica, ameaçar a continuidade do vínculo laboral ou degradar o ambiente de trabalho como um todo (Pamplona Filho; Santos, 2020).

No assédio moral praticado no âmbito de relações hierárquicas, a abusividade decorre da utilização distorcida do poder diretivo, disciplinar ou organizacional, quando o superior hierárquico adota atitudes que ultrapassam os limites do exercício regular de suas prerrogativas. Gestos, palavras ou comportamentos reiterados que se revelem impróprios, desproporcionais ou humilhantes deixam de se inserir no campo da gestão legítima e passam a configurar práticas insuportáveis, capazes de causar danos relevantes à saúde física e psíquica da vítima. Nesses casos, o abuso do poder manifesta-se não apenas pelo conteúdo das condutas, mas pela forma como são exercidas e pelos efeitos que produzem sobre o trabalhador.

A abusividade também se faz presente nas hipóteses de assédio moral praticado entre colegas de trabalho ou, ainda, de forma ascendente, do subordinado em relação ao superior hierárquico.

Nessas situações, o critério de análise desloca-se para os limites de uma convivência laboral saudável, fundada no respeito recíproco, na dignidade e nos direitos da personalidade. A superação desses limites, por meio de práticas reiteradas de humilhação, isolamento ou desqualificação, caracteriza a violação dos deveres mínimos de urbanidade e cooperação que devem orientar as relações profissionais.

As condutas abusivas que compõem o assédio moral podem assumir diversas formas, incluindo o isolamento social do trabalhador, a desqualificação sistemática de sua atuação profissional, a exposição ao ridículo ou a corrosão progressiva de sua autoestima.

Tais práticas, quando analisadas em conjunto e no contexto em que se inserem, revelam um processo contínuo de violência psicológica que compromete não apenas a vítima direta, mas o próprio meio ambiente de trabalho. A identificação da abusividade, portanto, exige uma análise contextual das condutas, de sua reiteração e de seus efeitos, afastando interpretações restritivas que possam esvaziar a tutela jurídica da dignidade no trabalho (Pamplona Filho; Santos, 2020).

A intencionalidade integra igualmente os elementos constitutivos do assédio moral, na medida em que o fenômeno pressupõe a direção consciente das condutas abusivas a um trabalhador específico ou a um grupo determinado.

Trata-se da orientação deliberada da violência psicológica, que se manifesta por meio de práticas reiteradas voltadas à desestabilização, à exclusão ou à anulação profissional da vítima. As motivações que impulsionam tais condutas podem ser variadas, incluindo razões de ordem pessoal, como inveja ou rivalidade, bem como fatores organizacionais, quando a própria instituição, de forma direta ou indireta, tolera ou estimula práticas abusivas como estratégia de controle, aumento da produtividade ou afastamento de trabalhadores considerados indesejáveis (Pamplona Filho; Santos, 2020).

No exame da intencionalidade, Marie-France Hirigoyen distingue formas distintas de manifestação do elemento volitivo, identificando situações em que o agressor atua de maneira consciente e deliberada, movido pela vontade de ferir, perseguir ou humilhar o outro.

No ponto, a autora aponta a existência de uma compulsão à prática do mal, caracterizada pela incapacidade do assediador de se abster da violência psicológica, ainda que ciente dos danos causados. Essa compreensão contribui para evidenciar que a intencionalidade não se restringe a um cálculo racional de resultados, podendo

assumir contornos patológicos ou compulsivos, sem prejuízo de sua relevância jurídica (Pamplona Filho; Santos, 2020).

A doutrina jurídica, por sua vez, não é unânime quanto ao papel da intencionalidade na configuração do assédio moral, identificando-se duas orientações: uma subjetiva, que exige dolo específico; outra objetiva, que admite a caracterização a partir da análise das condutas e de seus efeitos.

Embora haja autores que atribuam à intenção relevância apenas para a gradação da culpa, prevalece na doutrina majoritária o entendimento de que a intencionalidade integra o núcleo caracterizador do assédio moral, especialmente quando evidenciada pela repetição direcionada das práticas abusivas (Pamplona Filho; Santos, 2020).

Nessa linha, os comportamentos hostis que compõem o assédio moral são orientados por finalidades específicas, como a destruição simbólica do trabalhador, a restrição de seus espaços de atuação ou a indução ao afastamento de determinada função, projeto ou mesmo do emprego. A intencionalidade pode manifestar-se tanto por ações diretas do agressor quanto por omissões relevantes do empregador, quando este, ciente das práticas abusivas, deixa de adotar medidas eficazes para cessá-las.

A presença de direcionamento consciente reforça a configuração do ilícito quando demonstrada a degradação do ambiente laboral.

Em ambos os casos, a direção consciente da conduta evidencia a violação da dignidade do trabalhador e a degradação do ambiente laboral, elementos centrais para a caracterização jurídica do assédio moral (Martins, 2017).

A definição dos elementos estruturantes não esgota a análise do fenômeno, cuja ocorrência está associada a fatores organizacionais, modelos de gestão e culturas institucionais que favorecem ou toleram práticas abusivas.

Nesse sentido, a análise dos fatores contextuais e organizacionais mostra-se necessária para a compreensão da dinâmica do assédio moral para além da conduta individual do agressor, passando a considerar as condições estruturais que permitem, sustentam ou intensificam a violência psicológica no ambiente de trabalho.

2.5 O assédio moral na Administração Pública: meio ambiente de trabalho e sua contribuição para a manifestação do fenômeno

A evolução do conceito de assédio moral — desde suas formulações iniciais no campo etológico, passando pela abordagem clínica, até sua incorporação no âmbito das relações de trabalho — revela a pluralidade de matrizes teóricas que contribuíram para sua consolidação dogmática.

Ao se afirmar a necessidade de reconhecer não apenas a construção conceitual do assédio moral, mas sobretudo suas manifestações concretas, impõe-se deslocar o olhar para o contexto organizacional em que tais práticas emergem e se perpetuam, pois é precisamente nele que se tornam visíveis as condições que favorecem a ocorrência da violência psicológica no trabalho, seus riscos, suas consequências e, ainda, os modos possíveis de prevenção, tanto sob a perspectiva do indivíduo diretamente atingido quanto sob a perspectiva da própria instituição.

A conduta do agressor constitui elemento relevante para a caracterização do assédio moral; entretanto, sua consideração isolada não oferece explicação suficiente para apreender o fenômeno em sua complexidade.

Condutas hostis, quando situadas exclusivamente no plano das interações pessoais, podem permanecer episódicas ou ser absorvidas por mecanismos informais de contenção, como a resistência individual, a solidariedade grupal ou formas espontâneas de regulação social.

Com efeito, as relações interpessoais, mesmo quando marcadas por hostilidade, comportam dinâmicas de resistência, reciprocidade, proteção grupal e até mecanismos espontâneos de regulação social que, em determinadas situações, podem impedir a estabilização do abuso como processo contínuo de degradação da vítima, convertendo a tensão em episódio pontual ou em conflito gerenciável.

A dinâmica se altera quando tais comportamentos se inserem no meio ambiente laboral, entendido como espaço institucional estruturado por hierarquias, regras formais e informais, critérios de avaliação e modelos de gestão que influenciam as relações internas.

O meio ambiente de trabalho assume, assim, posição central na análise do assédio moral, na medida em que pode fornecer as condições que transformam a conduta reiterada em padrão relacional institucionalizado.

Compreendido sob essa perspectiva ampliada, o meio ambiente laboral configura-se como realidade dinâmica, permanentemente reconstruída pelas práticas cotidianas, pelos valores compartilhados e pelas respostas institucionais, inclusive pelas omissões, diante de situações de sofrimento.

Trata-se, portanto, de ambiente cuja construção, manutenção e direcionamento recaem para além das normas internas ou das decisões formais de gestão, e se relacionam diretamente com a responsabilidade compartilhada de todos os sujeitos que compõem o espaço laboral, pois são as condutas reiteradas no dia a dia, a forma de comunicar, de acolher, de reagir ao sofrimento alheio, de tolerar “pequenas” violências, de aderir a pactos de silêncio ou de romper com eles, que consolidam padrões institucionais e definem o que passa a ser percebido como aceitável, natural ou inevitável naquele contexto.

O assédio moral, portanto, projeta-se para além da interação entre agressor e vítima, alcançando o coletivo e sendo influenciado pela forma como o grupo e a instituição respondem às práticas de constrangimento.

É por isso que a análise do meio ambiente laboral se mostra decisiva para a compreensão do fenômeno, pois permite evidenciar que a manifestação e a persistência do assédio moral não dependem apenas do comportamento individual do assediador, mas, sobretudo, do modo como a coletividade, no cotidiano, contribui para sustentar ou para interromper processos de violência psicológica, fortalecendo ou fragilizando, conforme o caso, a segurança psicológica e a integridade institucional do ambiente, o que exige, por consequência, que se estabeleça uma compreensão conceitual suficientemente abrangente sobre o que se entende por meio ambiente de trabalho.

Sob essa perspectiva, a noção de meio ambiente de trabalho assume contornos que ultrapassam a visão estritamente material ou física das condições laborais, compreendendo aspectos que se relacionam diretamente à integridade subjetiva dos trabalhadores, envolvendo, e de modo decisivo, o conjunto de condições que asseguram o equilíbrio emocional dos empregados, sua identificação com o trabalho e a satisfação em desempenhar suas funções em um ambiente que não seja permeado por medo, ameaça ou intimidação.

Essa compreensão evidencia que a organização do trabalho e a cultura institucional define, de forma explícita ou implícita, quais práticas são toleradas e quais valores orientam as relações internas, podendo construir um ambiente de proteção e

segurança psicológica ou, ao contrário, um espaço marcado por hostilidade, insegurança e desamparo.

Nessa última hipótese, a organização contribui para criar condições que favorecem a manifestação do assédio moral, seja por normalizar práticas de constrangimento como método de gestão, seja por estimular competitividade destrutiva, invisibilizar conflitos, reforçar pactos de silêncio ou fragilizar mecanismos de responsabilização, convertendo o ambiente laboral em terreno fértil para que a violência psicológica se instale como padrão relacional reiterado e socialmente aceito.

Portanto, o meio ambiente de trabalho refere-se às condições de trabalho propriamente ditas, como salário e remuneração, limite de jornada e inexistência de acidentes típicos, mas não apenas a isso, uma vez que também envolve, e principalmente, o bem-estar emocional dos empregados que se identificam com o trabalho e que estão satisfeitos naquele ambiente, sem medo ou ameaças (OLIVEIRA TINTI, 2024).

A partir dessa chave interpretativa, torna-se possível compreender que o assédio moral encontra terreno propício quando o meio ambiente laboral é estruturado de forma a reduzir a segurança psicológica dos trabalhadores e a enfraquecer, no cotidiano, as possibilidades de proteção e reação diante de condutas abusivas, o que ocorre a partir da ausência de normas sobre o tema e pela existência de dinâmicas organizacionais que, na prática, relativizam os limites éticos das relações profissionais.

Quando essa reflexão é transposta para o serviço público, os fatores contextuais e organizacionais assumem densidade ainda mais específica, pois o meio ambiente laboral passa a ser estruturado por elementos institucionais próprios da Administração Pública, que interferem diretamente nas relações de trabalho, na distribuição de poder e na forma de manifestação de conflitos e violências.

Nesse contexto, o assédio moral tende a não se vincular prioritariamente a metas de produtividade ou a objetivos econômicos, mas a disputas simbólicas e institucionais relacionadas ao exercício do poder, às hierarquias internas e à produção de submissão funcional, dinâmica que frequentemente instrumentaliza o ambiente de trabalho como espaço de controle e exclusão.

Como destaca Söhten, “no setor público, o ato de assediar não está relacionado com a produtividade, mas com questões de poder, cujo resultado é a destruição

progressiva da dignidade, da liberdade, da honra e da personalidade dos servidores, causando-lhes danos de natureza física e psíquica” (SÖHTEN, 2021).

A organização administrativa, marcada por hierarquias formalizadas, cadeias de comando rigidamente desenhadas e padrões decisórios frequentemente concentrados, cria condições em que a dependência funcional e simbólica do servidor em relação à chefia pode se intensificar, sobretudo diante da centralidade atribuída às avaliações, às designações e às formas de reconhecimento interno.

Além disso, a lógica de cargos, carreiras, funções de confiança, gratificações e mecanismos de movimentação interna, como remoções, lotações e redistribuição de atribuições, configura um campo organizacional em que a posição do servidor não se limita ao vínculo jurídico com o Estado, mas se define também por uma rede de expectativas institucionais, disputas por espaços, prestígio e oportunidades, circunstância que pode favorecer ambientes de competitividade silenciosa e de vulnerabilidade relacional.

Diante disso, a violência moral pode adquirir maior capacidade de permanência e ocultação, pois se articula a mecanismos administrativos aparentemente neutros, operando por meio de exclusões informais, esvaziamento de funções, restrições comunicacionais ou constrangimentos cotidianos que, muitas vezes, permanecem mascarados sob a aparência de gestão rotineira, reforçando a necessidade de compreender como a estrutura organizacional pública pode influenciar o surgimento e a reprodução do assédio moral enquanto processo.

O meio ambiente de trabalho, nesse sentido, atua como elemento determinante para a manifestação do assédio moral, pois é nele que se definem as margens concretas de proteção ou de vulnerabilidade do servidor, a robustez dos mecanismos institucionais de contenção e responsabilização e, sobretudo, o grau de tolerância cultural a práticas de desqualificação, humilhação e silenciamento, frequentemente travestidas de normalidade administrativa.

Quando tais condições se fragilizam, a violência moral deixa de ser evento excepcional e passa a integrar rotinas organizacionais, operando por meio de relações assimétricas, permissividades tácitas e formas indiretas de exclusão funcional e simbólica, o que compromete não apenas a saúde e o bem-estar do servidor, mas também a legitimidade do ambiente institucional e o próprio sentido de finalidade pública que orienta a Administração.

Diante do que se expôs, torna-se possível afirmar que o assédio moral no âmbito do trabalho, especialmente na Administração Pública, deve ser compreendido como expressão concreta da degradação do meio ambiente laboral, sobretudo em sua dimensão psicossocial, uma vez que sua manifestação pressupõe a existência de um ambiente institucional fragilizado quanto à segurança psicológica, à proteção subjetiva e ao reconhecimento mínimo da dignidade do trabalhador no cotidiano das relações profissionais.

É por isso que a presença de condutas abusivas reiteradas, a normalização de constrangimentos e a tolerância institucional a práticas de humilhação e desqualificação não apenas evidenciam que o meio ambiente de trabalho já se encontra deteriorado, mas também funcionam como elementos que intensificam e aprofundam essa deterioração, produzindo um ciclo de retroalimentação no qual o próprio ambiente passa a favorecer a permanência da violência moral.

O assédio, assim, opera simultaneamente como sintoma e como mecanismo de adoecimento organizacional: sintoma porque revela a existência de permissividades formais e informais, pactos de silêncio, fragilidade de contenção e assimetrias estruturais que enfraquecem a capacidade de reação e proteção; e mecanismo porque, ao se instaurar como padrão relacional, reconfigura o clima institucional, reduz a confiança, promove insegurança e medo, isola vítimas e desencoraja resistências, convertendo a violência psicológica em componente banalizado da rotina administrativa.

Essa leitura encontra respaldo no marco internacional proposto pela Convenção n. 190 da Organização Internacional do Trabalho e pela Recomendação n. 206, ao reconhecerem o direito de todas as pessoas a um mundo do trabalho livre de violência e assédio e ao enfatizarem que políticas institucionais devem afirmar expressamente a intolerância a tais práticas, recomendando que se “*state that violence and harassment will not be tolerated*” (“declarar que a violência e o assédio não serão tolerados”) (OIT, 2019).

Desse modo, o assédio moral não se limita a ferir individualmente o servidor atingido, mas corrompe o próprio meio em que o trabalho se realiza, transformando-o em espaço de ameaça e intimidação, contrariando a ideia de meio ambiente laboral saudável e com a expectativa de que o trabalho público se desenvolva em condições institucionais protetivas, transparentes e respeitosas, razão pela qual a leitura do fenômeno a partir do meio ambiente de trabalho se mostra não apenas pertinente,

mas indispensável para identificar as condições que o tornam possível e para compreender os efeitos amplificados que sua ocorrência produz sobre toda a organização.

A degradação do meio ambiente de trabalho causada pelo assédio moral, especialmente no âmbito da Administração Pública, não se exaure na esfera individual da vítima, ainda que nela produza danos expressivos, pois compromete igualmente a funcionalidade institucional e o próprio sentido de legitimidade que deve orientar o exercício da atividade administrativa.

Isso ocorre porque a violência moral, ao se estabilizar como padrão relacional tolerado ou invisibilizado, altera a qualidade das relações internas, fragiliza laços de cooperação e confiança, incentiva condutas de autoproteção e silenciamento e produz um clima organizacional marcado por medo, insegurança e desmobilização, circunstâncias que afetam diretamente a racionalidade da gestão pública e a consistência do serviço prestado.

Nessa direção, a contribuição de Marie-France Hirigoyen é particularmente esclarecedora ao enfatizar que a existência do assédio revela, em alguma medida, uma permissividade institucional, uma vez que “se há um assédio, é porque [a organização] assim o permite”, acrescentando ainda que “a deteriorização do ambiente de trabalho tem como corolário uma diminuição importante da eficácia ou do rendimento do grupo ou da equipe de trabalho” (HIRIGOYEN, 2017).

Essa leitura evidencia que o assédio moral produz não apenas sofrimento subjetivo individual, mas também desorganização do trabalho coletivo, deslocando a energia institucional para estratégias defensivas, conflitos latentes e tentativas de sobrevivência no ambiente hostil, com impactos concretos sobre a qualidade e a regularidade do serviço prestado, comprometendo o sentido de finalidade pública e convertendo rotinas administrativas em arenas de disputa e desgaste.

Além disso, ao corroer a segurança psicológica no ambiente laboral, o assédio moral compromete a conformação ética do serviço público e revela incompatibilidade não apenas moral, mas igualmente funcional, pois a degradação do meio ambiente de trabalho interfere nas condições mínimas de regularidade institucional exigidas para que a Administração realize de modo legítimo os princípios que a estruturam, em especial os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência previstos no art. 37, *caput*, da Constituição Federal, uma vez que não há

gestão pública racional e legítima em um ambiente organizacional marcado por medo, silenciamento e violência cotidiana.

O meio ambiente de trabalho, assim, especialmente na Administração Pública, deve ser orientado por um parâmetro mínimo de legitimidade ética e institucional, consistente na proteção da dignidade do trabalhador como condição elementar de qualquer relação laboral compatível com o Estado de Direito.

Ao retomar a tradição filosófica e constitucional que sustenta o princípio, Söhsten sintetiza que a dignidade corresponde a um valor absoluto, insuscetível de coisificação, impondo a compreensão da pessoa como fim em si mesma, razão pela qual o servidor público permanece titular de direitos fundamentais e merecedor de igual respeito e consideração, independentemente de posição, função ou hierarquia no ambiente institucional (SÖHTEN, 2021).

Assim, a dignidade, enquanto valor estruturante das relações sociais e do próprio trabalho, atua como limite material inegociável à normalização de práticas degradantes, de modo que as organizações públicas não podem relativizar o dever de manutenção de um ambiente psicossocial minimamente seguro, nem podem admitir condutas que violem a integridade subjetiva do servidor.

Além disso, a tolerância institucional a tais práticas corresponde, na essência, à aceitação de uma forma de violência incompatível com o próprio caráter público da função administrativa e com o dever de proteção da pessoa que presta serviço ao Estado.

2.6 Fatores contextuais e organizacionais típicos da Administração Pública na ocorrência do assédio moral

O assédio moral no contexto da Administração Pública apresenta especificidades que decorrem diretamente da forma como o poder é estruturado e exercido no interior das organizações estatais, uma vez que o ambiente público de trabalho se caracteriza por hierarquias formalmente estabelecidas, rigidez procedimental e intensa assimetria funcional, elementos que influenciam a dinâmica das relações interpessoais e a própria conformação do cotidiano institucional.

Diferentemente do que costuma ocorrer no setor privado, em que determinadas formas de pressão se vinculam com maior frequência a metas de produtividade e desempenho econômico, no serviço público a violência moral tende a se manifestar como expressão de disputas simbólicas e institucionais relacionadas à estrutura

hierárquica e ao exercício do poder, sobretudo quando o comando administrativo se converte em mecanismo de dominação e exclusão.

De acordo com Söhten, “no setor público, o ato de assediar não está relacionado com a produtividade, mas com questões de poder, cujo resultado é a destruição progressiva da dignidade, da liberdade, da honra e da personalidade dos servidores, causando-lhes danos de natureza física e psíquica” (SÖHTEN, 2021), o que evidencia que a compreensão do fenômeno exige atenção às condições organizacionais que favorecem sua persistência.

Nessa linha, torna-se indispensável examinar o modo como a própria organização burocrática do Estado, enquanto forma específica de racionalização do trabalho e de exercício da autoridade, estrutura relações internas, *status* funcionais, padrões de subordinação e mecanismos de controle, produzindo um ambiente no qual assimetrias podem ser naturalizadas e a violência moral, em determinadas circunstâncias, estabilizar-se como tecnologia informal de gestão.

É nesse sentido que a leitura proposta por Hilda Baião Ramírez Deleito, ao retomar o pensamento de Max Weber sobre a burocratização, contribui para compreender que a Administração Pública se organiza por competências fixas, hierarquia de cargos e instâncias, formalização procedimental e profissionalização do funcionalismo, elementos que, embora destinados a assegurar impessoalidade, continuidade e eficiência, também conformam um aparato de dominação racional-legal dotado de forte capacidade de disciplinamento, no interior do qual se desenvolvem trajetórias de carreira, prestígio estamental e comunidades de interesses.

Assim, a análise dos fatores contextuais típicos do serviço público requer considerar, simultaneamente, as tensões contemporâneas ligadas à pressão por produtividade, contenção de custos e precarização de vínculos, bem como os elementos estruturais próprios do aparato burocrático, que influenciam não apenas o modo como o poder é exercido, mas também as formas pelas quais o assédio moral pode ser tolerado, invisibilizado e reproduzido no interior das instituições estatais.

Para além da assimetria hierárquica formal, o serviço público contemporâneo apresenta um conjunto de pressões organizacionais que, embora aparentem ser características típicas do setor privado, vêm sendo progressivamente incorporadas às instituições estatais e contribuem para a intensificação de práticas de violência moral

no trabalho, sobretudo quando a gestão passa a valorizar metas crescentes de produtividade como critério central de desempenho.

A partir dessa contextualização, percebe-se que a burocratização estatal, longe de constituir mero pano de fundo neutro, assume relevância decisiva para compreender como o assédio moral pode emergir e se estabilizar em ambientes públicos de trabalho, na medida em que ela estrutura formalmente as relações funcionais e condiciona as possibilidades de contestação e proteção no interior da organização.

Ainda conforme Hilda Baião Ramírez Deleito ao mobilizar Max Weber, o funcionamento específico do funcionalismo moderno manifesta-se por meio de competências oficiais fixas e ordenadas, regidas por leis ou regulamentos administrativos, com distribuição formal de atividades, delimitação de deveres e meios coativos para fazer obedecer, conformando uma autoridade burocrática no sentido moderno, organizada como uma “empresa burocrática”.

Nesse modelo, a hierarquia de cargos e a sequência de instâncias garantem a manutenção de registros e documentação dos atos administrativos, produzindo continuidade institucional e previsibilidade do funcionamento organizacional, além de favorecer a formação de quadros profissionais especializados, treinados, vinculados à instituição por compromisso objetivo.

Ao mesmo tempo, a autora destaca que a burocracia, enquanto estrutura, repercute sobre o *status* e a identidade funcional dos servidores, pois o prestígio do funcionário moderno e sua estima social encontram-se protegidos por prescrições hierárquicas e por um regime de carreira e remuneração que tende a assegurar estabilidade material, projetando uma forma específica de autoridade e pertencimento institucional.

Essa configuração, embora necessária à impessoalidade e à racionalidade do serviço público, pode produzir efeitos ambivalentes quando atravessada por disputas internas e distorções culturais, pois tende a reforçar isolamento funcional, deferência hierárquica e mecanismos de disciplinamento, de modo que, se o ambiente institucional não dispõe de controles efetivos, transparência e canais de diálogo legítimos, a hierarquia burocrática deixa de operar apenas como instrumento de coordenação e passa a se converter em condição facilitadora para práticas de coerção simbólica e violência moral, sobretudo quando a autoridade é exercida de forma autoritária, personalista ou casuística, transformando a subordinação funcional em

instrumento de dominação e degradando progressivamente o ambiente psicossocial de trabalho.

A burocracia, enquanto aparato organizado, representa forma específica de poder na Administração Pública, por ser capaz de criar comunidades internas de interesses e de produzir mecanismos de autorreferência e autoproteção, sobretudo quando os fluxos decisórios e informacionais se concentram em determinados níveis hierárquicos e se consolidam sob lógicas de corporativismo.

Hilda Baião Ramírez Deleito destaca que, uma vez plenamente desenvolvida, a burocracia tende a ampliar sua capacidade de dominação ao resguardar conhecimento e intenções, pois “toda burocracia procura aumentar mais ainda esse poder, ao guardar segredos sobre seus conhecimentos e suas intenções”, acrescentando que, tendencialmente, “a administração burocrática plenamente consolidada é sempre uma administração que exclui o público, ocultando, na medida do possível, o seu saber e o seu fazer” (DELEITO, 2022).

Em um ambiente institucional assim configurado, práticas abusivas podem encontrar condições favoráveis para persistir, a partir do bloqueio de informações, pela seletividade comunicacional e pelo uso estratégico de procedimentos e registros como instrumentos de legitimação ou silenciamento.

Soma-se a isso, no caso brasileiro, a presença de vínculos funcionais heterogêneos — servidores estáveis, comissionados, terceirizados e outros contratados precários —, circunstância que amplia a vulnerabilidade relacional e reconfigura a lógica de lealdade institucional, pois, como observa a autora, “a lealdade de um comissionado exercente de cargo de livre exoneração dirige-se previsivelmente à autoridade que fez a sua indicação, não à instituição que o remunera” (DELEITO, 2022), o que contribui para a produção de cadeias informais de submissão, para a fragilização do contraditório interno e para a ampliação do medo de retaliação, especialmente quando a chefia se sustenta por redes de confiança pessoal e quando o custo de resistir se traduz em isolamento, perseguição ou perda de espaços funcionais.

Nesse contexto, o assédio moral tende a assumir contornos ainda mais institucionais, pois se alimenta de uma estrutura que combina hierarquia rígida, opacidade decisória e precariedade relativa de parte do corpo funcional, criando ambiente em que a violência psicológica pode ser tanto instrumento de dominação

quanto mecanismo de manutenção de posições e interesses no interior da organização pública.

A estabilidade funcional, a partir desse quadro, assume caráter ambivalente no serviço público, pois, ao mesmo tempo em que impede dispensas arbitrárias e assegura certa isenção no exercício das atribuições, cria também condições para que determinadas violências se prolonguem, especialmente quando a organização carece de mecanismos eficazes de contenção e responsabilização.

A rigidez organizacional e a dificuldade estrutural de ruptura do vínculo funcional tendem a deslocar o conflito para formas indiretas e persistentes de coerção, convertendo o assédio moral em estratégia de desgaste e expulsão simbólica, na qual o objetivo não é “demitir” formalmente, mas corroer paulatinamente a integridade emocional do servidor, isolá-lo do coletivo, deslegitimar sua identidade profissional e reduzir sua capacidade de resistência, até que se adapte por submissão, se afaste por adoecimento ou busque alternativas como a remoção.

Nesse sentido, Erika R.V. Söhsten observa que, diante da impossibilidade de dispensa arbitrária do servidor estável, a chefia pode direcionar sua atuação para “destruir o emocional do subordinado”, levando-o a submeter-se e aceitar abusos, inclusive mediante prejuízos em avaliações de desempenho e manipulações que comprometam progressão funcional, ou mesmo indução a condutas passíveis de serem utilizadas em futura abertura de processo administrativo disciplinar (SÖHSTEN, 2021).

Também por isso a literatura evidencia que, no setor público, a violência moral pode persistir por períodos prolongados, pois as vítimas nem sempre conseguem escapar pela ruptura voluntária do vínculo, sendo frequente a utilização de estratégias como esvaziamento de funções, isolamento institucional, transferência lenta e “colocar na geladeira”, além do recurso à licença médica como forma de autoproteção diante da impossibilidade de enfrentamento eficaz no interior do aparato burocrático (HIRIGOYEN, 217).

Assim, a estabilidade, quando combinada com hierarquia rígida e baixa transparência, pode produzir um cenário de imobilidade para a vítima e, simultaneamente, sensação de impunidade para o agressor, sobretudo quando práticas de violência se infiltram nos mecanismos cotidianos de gestão do trabalho, como a atribuição seletiva de tarefas, o esvaziamento de funções e a distribuição instrumental de notas e conceitos avaliativos, dando ao assédio moral um caráter

institucionalizado, de difícil identificação e de enfrentamento ainda mais complexo no interior das organizações estatais.

Nessa mesma direção, evidencia-se que o assédio moral no serviço público tende a operar por meio de instrumentos organizacionais cotidianos que, em princípio, se apresentam como mecanismos neutros de gestão, mas que podem ser utilizados de forma desviada para impor submissão, produzir silenciamento e promover desgaste prolongado do servidor, em especial quando a estrutura burocrática concentra poder decisório e dilui responsabilidades no interior da instituição.

Nesse contexto, avaliações de desempenho, registros funcionais, critérios de promoção e oportunidades de ascensão na carreira podem converter-se em dispositivos privilegiados de coerção simbólica, não apenas porque interferem diretamente na trajetória profissional do servidor, mas porque atuam como sinais de validação ou deslegitimação institucional, capazes de produzir estigmas difíceis de desfazer e de acompanhar a vítima ao longo do tempo, criando um ambiente em que contestar o superior ou questionar práticas abusivas passa a ter custo elevado e potencialmente irreversível.

Tal dinâmica encontra respaldo na literatura que aponta que, diante da impossibilidade de dispensa arbitrária, a chefia pode visar precisamente “destruir o emocional do subordinado”, submetendo-o a abusos e prejudicando-o inclusive em avaliações e progressão funcional, ou, em situações mais graves, induzindo-o a condutas passíveis de utilização em processo administrativo disciplinar (SÖHTEN, 2021).

A deterioração do ambiente burocrático também se manifesta por estratégias de esvaziamento de atribuições, exclusões comunicacionais e isolamento funcional, de modo que o servidor permanece formalmente vinculado à instituição, mas passa a experimentar perda de sentido, pertencimento e identidade profissional, circunstância que favorece adoecimento e desagregação do coletivo.

Além disso, a importação de métodos de gestão orientados por metas e produtividade, embora muitas vezes justificada como exigência de modernização administrativa, tende a agravar esse cenário quando converte a lógica organizacional em permanente estado de tensão e vigilância, no qual os resultados se tornam o valor central e os meios passam a ser relativizados, favorecendo práticas de motivação pelo medo e banalização da violência moral como instrumento de comando; nesse sentido, Deleito demonstra que a pressão institucional por rendimento e adaptabilidade,

combinada à heterogeneidade de vínculos e ao caráter estratégico do poder burocrático, pode tornar o assédio moral elemento funcional da organização, especialmente quando o controle se exerce por medo, opacidade e submissão (DELEITO, 2022).

Em tais ambientes, marcados por hierarquia rígida e insegurança relacional, o servidor frequentemente se vê diante de alternativas limitadas, recorrendo a pedidos de transferência e rearranjos internos como tentativa de fuga, ou suportando longos períodos de violência psicológica silenciosa, o que demonstra que, no serviço público, o assédio moral pode ser reproduzido por microestratégias organizacionais de neutralização e descarte simbólico, integradas aos próprios dispositivos de funcionamento burocrático e, por isso, especialmente persistentes e difíceis de enfrentar.

Além desses mecanismos organizacionais de coerção indireta, o ambiente de trabalho no setor público apresenta ainda uma particularidade decisiva para a persistência do assédio moral: a tendência institucional de deslegitimar ou minimizar o sofrimento psíquico do servidor, produzindo descrença e incompreensão, justamente nos espaços que deveriam operar como instâncias de acolhimento e proteção.

A estabilidade funcional e a hierarquia, que em tese deveriam operar como garantias protetivas do servidor, podem converter-se, na prática, em fatores de “impunidade para os agressores e de imobilidade para os assediados”, de modo que o sofrimento das vítimas tende a enfrentar descrédito generalizado inclusive entre médicos do trabalho e profissionais de saúde mental, como se a imunidade a crises econômicas pudesse justificar ou relativizar a convivência com práticas abusivas (HIRIGOYEN, 2017).

Em tal contexto, o sofrimento da vítima encontra barreiras não apenas no plano simbólico — pela culpabilização, pelo isolamento e pela banalização da violência —, mas também no plano institucional, pois o aparato burocrático, com sua formalização procedimental e hierarquia de instâncias, frequentemente converte o próprio caminho de denúncia em percurso desgastante e dissuasório, exigindo sucessivas etapas administrativas, registros e recursos apenas para que o servidor seja ouvido, circunstância que reforça a sensação de desamparo e amplia o custo subjetivo de resistir.

A literatura também evidencia que, quando o assédio parte de superior hierárquico, “é difícil ter acesso ao escalão superior quando se deseja ser ouvido”, de modo que a vítima “tem que cumprir procedimentos burocráticos só para fazer com que ouçam o seu ponto de vista”, sendo comum que a transferência ou a licença médica se tornem estratégias de sobrevivência diante da ausência de respostas institucionais eficazes (HIRIGOYEN, 2017).

Soma-se a isso o medo de retaliação funcional e reputacional, intensificado pela possibilidade de influência sobre avaliações, distribuição de tarefas e oportunidades internas, o que favorece pactos de silêncio e subnotificação, pois testemunhas se calam por autopreservação e vítimas evitam formalizar queixas por receio de estigmatização ou bloqueio de carreira.

Desse modo, a violência moral passa a se reproduzir por uma cultura organizacional que relativiza o sofrimento, invisibiliza conflitos e dispersa responsabilidades, configurando círculo vicioso no qual o assédio moral, em vez de ser interrompido, se estabiliza como elemento ordinário do cotidiano administrativo, tornando mais complexo o enfrentamento do fenômeno e reforçando a necessidade de distinguir, com precisão e rigor, o exercício legítimo do poder de gestão e coordenação da prática abusiva que viola limites éticos e institucionais no ambiente laboral.

2.7 Ato de gestão legítimo e assédio moral: distinções necessárias

A análise do assédio moral no serviço público exige, como pressuposto de rigor conceitual e jurídico, estabelecer distinções entre situações de conflito profissional, atos ordinários de gestão e condutas abusivas que transbordam a finalidade organizacional do trabalho, pois é justamente na indefinição desses limites que se formam leituras nebulosas, capazes de enfraquecer o enfrentamento institucional do fenômeno.

De um lado, a ausência de critérios produz a banalização do assédio moral, fazendo com que qualquer forma de cobrança, exigência de desempenho, correção de rotinas, avaliação funcional ou imposição inerente à atividade administrativa seja interpretada como violência; de outro, essa mesma indefinição pode operar em sentido inverso, legitimando práticas degradantes sob o rótulo de “gestão exigente” ou “estilo de comando”, como se a autoridade funcional autorizasse constrangimentos, humilhações ou perseguições.

A construção dessas fronteiras é ainda mais relevante quando se trata de relações de trabalho marcadas por estruturas hierárquicas e por mecanismos formais de avaliação, controle e disciplina, nos quais a linguagem do dever e do desempenho pode encobrir dinâmicas de abuso, tornando necessário identificar o momento em que a direção legítima do trabalho se converte em dominação pessoal e desqualificação do servidor.

Marie-France Hirigoyen afirma que a distinção entre conflito e assédio moral é fundamental, pois, enquanto o conflito pressupõe interlocução e confronto aberto, o assédio se caracteriza justamente pelo não dito e pelo ocultamento, sendo “porque nenhum conflito pode ser estabelecido” que a violência moral encontra espaço para operar como estratégia de submissão e destruição identitária, em lógica de dominante e dominado (HIRIGOYEN, 2017).

O conflito, embora frequentemente percebido como elemento indesejável na rotina institucional, não se confunde com o assédio moral e pode desempenhar função organizacional positiva, na medida em que representa a possibilidade de reorganização e mudança dentro de um sistema de trabalho.

Conforme observa Hirigoyen ao dialogar criticamente com Leymann, ainda que certos procedimentos de assédio possam ter como pano de fundo um conflito profissional mal resolvido, a presença de assédio moral revela exatamente o oposto: a impossibilidade de instituir o conflito de forma aberta e legítima, uma vez que, no conflito, as recriminações são verbalizadas, a disputa se torna visível e a “guerra” se dá em campo reconhecível por todos, ao passo que, no assédio, predominam o não falado, o escondido e a comunicação perversa que impede a explicitação do dissenso.

É por isso que o conflito pode ser compreendido como fonte de renovação, pois obriga a reconsiderar modos de funcionamento, mobiliza energias, reconfigura alianças e permite que divergências se apresentem no espaço organizacional como parte do processo de reconstrução institucional, inclusive em contextos marcados por rotinas rígidas e previsíveis.

Nessa perspectiva, o que caracteriza o conflito é a possibilidade, ainda que apenas teórica, de uma escalada simétrica entre protagonistas, na qual se reconhece a existência do outro como interlocutor pertencente ao mesmo sistema de referências, permitindo que cada parte defenda sua posição e que a controvérsia seja conduzida, se necessário, por mediações, arbitragens ou intervenções institucionais.

Ainda que conflitos prolongados possam produzir clãs, rivalidades e hostilidades crescentes — com tendência à ampliação pela busca de aliados e à prática de golpes sub-reptícios —, seu enfrentamento aberto preserva uma dimensão de regulação, pois expõe a disputa ao campo do controle institucional e mantém a possibilidade de recomposição, de ajuste e de encerramento.

Justamente por isso, a recusa do conflito e o esforço organizacional de manter a aparência de normalidade, evitando debates diretos e transformando divergências em tensões veladas, pode converter-se em fator de risco relevante, já que o conflito não tratado tende a degenerar e a abrir espaço para procedimentos de assédio moral, nos quais a disputa deixa de ser confronto entre posições e se torna mecanismo de silenciamento e destruição do outro, vedando qualquer mudança e corroendo a própria capacidade institucional de reorganização saudável (HIRIGOYEN, 2017).

A distinção entre conflito e assédio moral, portanto, envolve diferenças estruturais quanto à forma de interação, ao tipo de comunicação e ao lugar atribuído ao outro na dinâmica relacional.

Enquanto o conflito pressupõe interlocução, reconhecimento recíproco e possibilidade de defesa de posições — ainda que marcada por tensão e hostilidade —, o assédio moral se caracteriza justamente pela supressão dessa reciprocidade, pois nele já não se reconhece o outro como sujeito válido do diálogo institucional, mas como obstáculo a ser neutralizado.

Por isso, Hirigoyen assinala que no assédio observa-se uma relação assimétrica entre dominante e dominado, na qual aquele que comanda o jogo busca submeter o outro até fazê-lo perder a identidade, convertendo a autoridade funcional em dominação pessoal e a posição hierárquica em instrumento de destruição subjetiva (HIRIGOYEN, 2017).

Trata-se de dinâmica em que a violência psicológica não se orienta pela disputa legítima de ideias ou pela divergência de métodos de trabalho, mas pela desqualificação a priori da vítima — ridicularizada “por ser o que é”, por gênero, por alguma deficiência, por traços pessoais ou por sua posição na hierarquia —, o que facilita a ruptura de sua identidade profissional e social no interior do grupo, tornando-a alvo de exclusão e isolamento.

Nesse cenário, o assédio moral opera como mecanismo de vedação à mudança, pois busca impedir qualquer recomposição que reconheça o outro como

interlocutor digno, reproduzindo uma violência contínua que corrói o espaço relacional e transforma o ambiente institucional em campo de submissão e medo.

Assim, se o conflito pode ser compreendido como momento potencialmente fecundo de transformação organizacional, o assédio moral configura, em sentido inverso, estratégia de fechamento e endurecimento do sistema relacional, porque não admite o dissenso como parte legítima do trabalho coletivo, substituindo a disputa aberta por manipulações, silêncios e ataques velados que visam não o ajuste institucional, mas a eliminação simbólica do outro (HIRIGOYEN, 2017).

Outra distinção indispensável para delimitar o assédio moral e evitar confusões analíticas diz respeito ao fenômeno que Hirigoyen denomina “gestão por injúria”, isto é, o comportamento despótico de determinados administradores despreparados que submetem trabalhadores a pressões excessivas e os tratam com violência verbal, injuriando-os e insultando-os de modo ostensivo e reiterado, com total falta de respeito.

Nesses casos, diferentemente do assédio moral propriamente dito — marcado por manobras veladas, ambiguidade e estratégias de ocultação —, a violência se apresenta de forma aberta, perceptível por todos, de modo que o mal-estar não recai apenas sobre uma vítima isolada, mas se espalha pelo coletivo, atingindo o grupo inteiro e tornando visível a indignidade do método de comando.

Essa visibilidade, contudo, não significa que se trate de prática menos grave ou menos destrutiva, pois a gestão por injúria afronta diretamente a dignidade no trabalho e tende a produzir clima institucional de medo e degradação, além de frequentemente ser tolerada sob pretextos organizacionais como “temperamento forte”, “cobrança por resultados” ou “exigência de padrão elevado”, o que reforça a necessidade de rejeitá-la como forma legítima de direção do trabalho.

Ainda assim, Hirigoyen alerta que a dificuldade em separar gestão por injúria e assédio moral reside no fato de que dirigentes tirânicos podem também recorrer a procedimentos perversos típicos do assédio — como colocar pessoas umas contra as outras, manipular alianças e produzir rivalidades —, combinando violência explícita com estratégias de dominação psicológica, o que amplia a complexidade do diagnóstico e evidencia que o critério decisivo não está apenas no tom da cobrança, mas no modo como o poder se exerce para constranger, submeter e desqualificar.

Assim, a “gestão por injúria”, embora distinta do assédio moral velado, pode integrar o mesmo continuum de violência organizacional, porque revela uma prática

de comando que instrumentaliza o sofrimento como ferramenta de gestão e converte a autoridade funcional em licença para humilhar, fato incompatível com qualquer compreensão minimamente ética do poder diretivo no âmbito institucional, sobretudo quando se considera que, em ambientes hierárquicos, a violência aberta tende a produzir silenciamentos e conivências, dificultando reações coletivas tempestivas e permitindo que práticas indignas se naturalizem como parte do cotidiano de trabalho (HIRIGOYEN, 2017).

Também se mostra necessária, para fins de delimitação conceitual e jurídica, a distinção entre agressões pontuais no ambiente de trabalho e o assédio moral propriamente dito, uma vez que a violência psicológica no trabalho pode ocorrer tanto sob forma episódica e reativa quanto sob forma sistemática e deliberada, com potencial destrutivo profundamente distinto.

Hirigoyen enfatiza que o assédio moral se caracteriza antes de tudo pela repetição, na medida em que atitudes, palavras e comportamentos que, considerados isoladamente, poderiam parecer inofensivos ou mesmo banais, tornam-se devastadores quando se reiteram e se sistematizam, operando como processo contínuo de degradação subjetiva.

Nesse ponto, dialogando com a literatura de Leymann, registra-se a tentativa de estabelecer um patamar objetivo — como a referência a comportamentos hostis repetidos ao menos uma vez por semana por período mínimo de seis meses —, mas a autora é crítica ao formalismo excessivo de tais critérios, pois a gravidade do assédio não se mede apenas pela duração, sendo certo que determinadas atitudes especialmente humilhantes podem destruir alguém em lapso inferior, sobretudo quando inseridas em dinâmica de submissão e desqualificação reiterada.

Em sentido inverso, uma agressão verbal isolada, quando não precedida por microagressões e hostilidades contínuas, constitui ato de violência e não assédio moral, podendo decorrer de reatividade, impulsividade ou tensão episódica, hipótese em que, segundo o olhar jurídico, tende a faltar premeditação.

Todavia, a distinção não se resolve por mera contagem de atos, pois pode ocorrer que uma conduta aparentemente solitária — como certas formas desumanas de dispensa, exposição vexatória ou humilhação institucionalmente encenada — revele, ao exame mais detido, um contexto anterior de rejeições discretas, evitamentos e hostilidades naturalizadas, de modo que o evento visível seja apenas o

ápice de um processo já em curso, orientado por intenção deliberada de rebaixar, humilhar e eliminar simbolicamente a pessoa do ambiente de trabalho.

Assim, a marca distintiva do assédio moral não está na existência de um único ato ofensivo, mas na presença de um processo de perseguição e degradação que se estabiliza como padrão relacional, cujo sentido organizacional passa a ser o de enfraquecer a identidade do trabalhador e submetê-lo, seja por ataques constantes e diretos, seja por mecanismos sutis que o isolam e o desqualificam até torná-lo invisível e vulnerável, razão pela qual a análise do caso concreto deve considerar simultaneamente a reiterabilidade, a intencionalidade e o contexto em que o comportamento se produz, evitando tanto a banalização do conceito quanto a tolerância institucional a violências que, embora não se apresentem sempre sob forma ostensiva, operam como processos destrutivos de longo curso (HIRIGOYEN, 2017).

A delimitação do assédio moral, contudo, não pode ser construída a partir de uma lógica que converta toda imposição profissional em violência. Isso porque, a própria estrutura do trabalho pressupõe dependência funcional, distribuição de tarefas, fiscalização de rotinas e exercício de autoridade orientado à organização do serviço, elementos sem os quais a atividade pública se inviabilizaria.

Nesse sentido, Hirigoyen adverte que o assédio moral constitui abuso e não pode ser confundido com decisões legítimas que dizem respeito à organização do trabalho, como transferências e mudanças de função, desde que compatíveis com as atribuições e com o vínculo funcional, tampouco com críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho executado, desde que explicitadas e não instrumentalizadas com propósito de represália.

Trata-se de distinção particularmente relevante na Administração Pública, em que a lógica burocrática e a responsabilidade institucional demandam correções de rota, redefinição de prioridades, redistribuição de atividades e controle de resultados, circunstâncias que, por si mesmas, podem gerar desconforto ou resistência, mas não configuram assédio, quando orientadas pela finalidade administrativa legítima e exercidas com respeito.

O problema emerge quando tais instrumentos, em vez de servirem à racionalidade do serviço, passam a operar como mecanismo de punição informal, desqualificação e dominação subjetiva, isto é, quando a autoridade hierárquica deixa de se dirigir às tarefas e passa a se dirigir à pessoa, produzindo humilhação, medo e desestabilização emocional como método de comando.

Assim, a distinção não está na existência de cobrança, controle ou avaliação — inerentes ao trabalho —, mas no modo como esses atos são conduzidos e no fim a que se destinam: quando a gestão permanece vinculada à organização legítima do trabalho, preserva-se o espaço de interlocução e de crítica; quando se converte em instrumento de perseguição, silenciamento e coerção, desvirtua-se a própria racionalidade institucional e abre-se o terreno para a caracterização do assédio moral enquanto processo de violência psicológica incompatível com limites mínimos de respeito no ambiente laboral (HIRIGOYEN, 2017).

Essa diferenciação, entretanto, torna-se especialmente delicada quando se considera o sistema de avaliação funcional e atribuição de notas no serviço público, uma vez que se trata de mecanismo institucionalmente legitimado para aferir desempenho, orientar progressões e estruturar trajetórias na carreira, mas que, justamente por sua centralidade simbólica e funcional, pode servir tanto a finalidades administrativas legítimas quanto a práticas abusivas camufladas.

O caráter sensível dessa dinâmica também é fato considerado por Hirigoyen. A autora pontua ser natural que o trabalho comporte imposições e dependência, sendo o sistema de notas um tema particularmente delicado, sobretudo em serviços nos quais se tornou comum atribuir ao pessoal avaliações máximas, de modo que a perda de um meio ponto adquire importância desproporcional e pode instaurar um jogo sutil de percepções de injustiça, ainda que nem sempre exista algo inconfessável na atribuição da nota.

Essa observação é relevante porque evidencia um problema típico da Administração Pública: a avaliação raramente opera apenas como instrumento técnico, mas como dispositivo de reconhecimento, prestígio e pertencimento institucional, sendo capaz de afetar diretamente a identidade profissional do servidor e sua projeção dentro do órgão.

Por isso, a diminuição de nota pode ser, em determinados casos, manifestação legítima de uma crítica objetiva ao trabalho executado; em outros, pode constituir o elemento visível de um assédio muito mais sutil, funcionando como marca institucional de desqualificação e como mecanismo de controle destinado a impor submissão, silenciar divergências e bloquear o desenvolvimento funcional do servidor.

Nessa perspectiva, a avaliação configura violência, se empregada de forma desviada do instrumento, a partir da identificação de seletividade, incoerência, ausência de justificativas, inconsistência entre desempenho real e conceito atribuído

ou uso reiterado da nota como resposta à resistência, à crítica ou ao simples não alinhamento pessoal do servidor, convertendo um ato de gestão formalmente legítimo em meio de coerção simbólica e de corrosão da dignidade no trabalho, por meio de uma punição institucional que se pretende “técnica”, mas que opera como forma de perseguição e estigmatização (HIRIGOYEN, 2017).

O uso, no setor público, de modelos gerenciais orientados por metas e resultados, os quais, embora possam ser justificados pela busca de eficiência, não raramente ampliam o campo de tensão entre cobrança institucional e violência organizacional, contribuem para a importância das distinções entre atos de gestão legítimos e assédio moral.

Hirigoyen ressalta que inúmeros contratos de trabalho passaram a conter cláusulas de objetivos a atingir, produzindo pressão constante e levando trabalhadores a acompanhar metas independentemente de consequências para a saúde, situação em que se reconheceu, em diversas jurisprudências, que a fixação de objetivos irrealizáveis, ao manter o empregado em estado de sujeição permanente, pode configurar uma forma específica de assédio, associada à lógica de metas.

O ponto decisivo, portanto, não está na existência de objetivos ou de parâmetros de desempenho — que podem ser compatíveis com a organização do trabalho —, mas na imposição de exigências desproporcionais, inexecutáveis e descoladas das condições materiais e humanas disponíveis, em que o trabalhador passa a responder não a uma demanda realizável de trabalho, mas a um dispositivo permanente de ameaça, cobrança e desgaste, cujo resultado é a deterioração progressiva da integridade psíquica.

Desse modo, a finalidade do ato de gestão se desvirtua: deixa de ser a coordenação racional do serviço para converter-se em mecanismo de coerção e exploração, em especial na hipótese de a instituição não fornecer ao trabalhador os meios normais para execução da tarefa, quando as exigências não correspondem às competências e ao cargo, ou quando a pressão se traduz em humilhação, culpa e vigilância permanente como forma de governo do corpo funcional.

É por isso que a pressão por metas, quando dissociada de razoabilidade, transparência e suporte institucional, pode produzir ambiente propício ao assédio moral, pois normaliza práticas de cobrança agressiva, transforma falhas inevitáveis em sinais de incompetência e institui um regime de sujeição que mina o equilíbrio subjetivo do trabalhador, convertendo o cotidiano profissional em espaço de medo e

de desqualificação, o que evidencia, mais uma vez, que a linha divisória entre gestão e abuso não depende do discurso de eficiência, mas da efetiva compatibilidade entre cobrança, meios disponibilizados e respeito à dignidade do trabalhador (HIRIGOYEN, 2017).

Ainda nesse campo de fronteira entre gestão legítima e prática abusiva, Hirigoyen observa que é necessário reconhecer que certas pessoas pouco motivadas podem se sentir assediadas sempre que advertidas ou cobradas, razão pela qual a identificação do assédio moral não pode ser construída com base exclusiva na percepção subjetiva de desconforto, mas deve considerar o conteúdo, o contexto e a finalidade das imposições profissionais.

Ao mesmo tempo, a autora adverte que a chefia não deve confundir motivação com exploração, pois muitos administradores, incapazes de manejar as suscetibilidades individuais e as tensões inerentes ao cotidiano organizacional, recorrem mais facilmente ao “chicote” do que à comunicação orientada ao desenvolvimento, o que não apenas bloqueia o progresso da equipe, mas estabelece clima de intimidação e hostilidade que favorece a degradação das relações de trabalho.

Esse ponto é especialmente relevante para a Administração Pública, em que o poder hierárquico é revestido de legitimidade institucional e tende a irradiar efeitos duradouros sobre a identidade profissional do servidor, de modo que o modo de condução da cobrança se torna critério decisivo para diferenciar direção do trabalho e dominação da pessoa.

Assim, ainda que a pressão por cumprimento de deveres e resultados seja inerente à organização do serviço, os executivos e dirigentes devem aprender, como afirma Hirigoyen, a transmitir mensagens de modo respeitoso e levando em conta a personalidade do trabalhador, pois, do contrário, a comunicação gerencial se converte em instrumento de desqualificação e sofrimento, aproximando-se de práticas abusivas.

Nessa perspectiva, a referência à Comunicação Não Violenta, desenvolvida por Marshall B. Rosenberg, oferece um suporte teórico adicional, ao enfatizar que a qualidade da interação institucional depende da forma como se expressam críticas e demandas, uma vez que a linguagem e o modo de endereçamento ao outro podem produzir reconhecimento e cooperação ou, em sentido oposto, intensificar

defensividade, medo e ruptura relacional, especialmente em ambientes assimétricos em que o superior detém maior poder simbólico e funcional.

O ponto de contato com a delimitação do assédio moral é evidente: quando a cobrança se ancora em linguagem hostil, desqualificadora ou humilhante, o conteúdo da exigência deixa de se dirigir ao trabalho e passa a se dirigir à pessoa, promovendo coisificação do trabalhador e instaurando um padrão comunicacional degradante que, reiterado, atua como violência psicológica institucionalizada.

Sob esse prisma, a comunicação não violenta contribui para situar a gestão no campo da responsabilidade comunicacional, evidenciando que não basta que a decisão seja formalmente legítima, pois a legitimidade gerencial também se manifesta na maneira como se constroem *feedbacks*, estabelecem-se limites, corrigem-se erros e se conduzem tensões, o que reforça a compreensão de que gestão, para permanecer legítima, precisa ser compatível com padrões mínimos de respeito e com a integridade subjetiva do servidor.

Esse aspecto é especialmente relevante no serviço público, em que a autoridade administrativa, por se fundar em um poder institucionalmente reconhecido, possui maior potencial de produzir efeitos duradouros sobre o ambiente psicossocial.

Ainda no esforço de delimitação entre ato de gestão legítimo e assédio moral, é preciso reconhecer que uma das fronteiras mais complexas encontra-se na distinção entre más condições de trabalho e práticas de assédio.

A precariedade de certas rotinas organizacionais pode produzir sofrimento intenso sem que, necessariamente, haja intenção dirigida de humilhar ou de destruir alguém, o que torna indispensável examinar finalidade e seletividade.

Hirigoyen diz, neste ponto, que trabalhar em espaço exíguo, mal iluminado e mal instalado não constitui, por si só, um ato de assédio moral, salvo quando um único trabalhador é submetido especificamente a tais condições ou quando elas são utilizadas de modo deliberado para desmerecê-lo, raciocínio que também se aplica à sobrecarga de trabalho, que não configura assédio a menos que seja exagerada, seletiva ou orientada — consciente ou inconscientemente — ao prejuízo do empregado. O elemento decisivo, portanto, não está apenas na existência de condições penosas, mas na forma como elas incidem sobre a vítima e no sentido que adquirem dentro do contexto relacional, sobretudo porque, no assédio moral, a degradação tende a se produzir progressivamente, de modo sutil e acumulativo, muitas vezes sem que a vítima consiga identificar com clareza o momento exato em

que a situação deixou de ser apenas difícil e passou a se tornar violentamente degradante (HIRIGOYEN, 2017).

Além disso, quando a precariedade é generalizada e atinge toda a equipe, abre-se a possibilidade de reação coletiva e de reivindicação institucional, enquanto nos casos em que a pessoa se encontra isolada — inserida em estrutura pequena ou submetida a chefia altamente concentradora —, a percepção do dano pode ser facilmente deslegitimada como impressão subjetiva ou “hipersensibilidade”, reforçando a assimetria entre a narrativa institucional e o sofrimento individual.

É nesse ponto que o caráter comparativo do assédio se torna relevante.

A deterioração das condições de trabalho pode não ser visível em termos absolutos, mas aparecer de modo relativo, pela diferença entre o tratamento conferido ao servidor e aquele dispensado aos colegas, evidenciando seletividade, discriminação e intenção de rebaixamento.

Assim, a distinção exige observar se a precariedade decorre de limitações estruturais e gerais da organização — hipótese em que se está diante de problema administrativo e de saúde e segurança do trabalho —, ou se foi gradativamente mobilizada como instrumento de isolamento e desqualificação pessoal, convertendo condições já difíceis em mecanismo orientado à eliminação simbólica do servidor, o que revela, mais uma vez, que a configuração do assédio moral depende do encadeamento de atos e do desvio de finalidade, e não apenas da existência de desconforto ou penosidade no trabalho (HIRIGOYEN, 2017).

Além dessas zonas de fronteira, a delimitação conceitual do assédio moral também exige distinguir o fenômeno de outras formas de violência no trabalho que, embora igualmente destrutivas e incompatíveis com um ambiente laboral digno, submetem-se a categorias específicas e regimes próprios de tutela, de modo que sua confusão com o assédio moral pode obscurecer a adequada responsabilização e o correto enfrentamento institucional.

Por exemplo, Hirigoyen registra que a violência externa oriunda de incivilidades, agressões de clientes ou ataques armados, ainda que produza profundo sofrimento e repercussões psicossociais severas, não configura em si assédio moral por não derivar diretamente do jogo relacional interno da organização, embora possa gerar dever institucional reforçado de proteção e prevenção, especialmente em setores de atendimento e serviços.

De igual modo, a violência física não se confunde com assédio moral, ainda que situações de assédio possam degenerar em agressões corporais, hipótese em que a gravidade exige resposta imediata e medidas formais de apuração, afastamento e responsabilização.

A violência sexual, por sua vez, embora possa conviver com práticas de humilhação e coerção psicológica, possui tipificação e disciplina próprias, de modo que sua incorporação indiscriminada ao rótulo de assédio moral tende a diluir sua especificidade e a enfraquecer a resposta institucional e jurídica devida.

Essas distinções não têm função de minimizar o sofrimento causado por qualquer dessas violências, mas de evitar que o assédio moral se transforme em categoria genérica para todo mal-estar organizacional, garantindo rigor teórico e precisão na identificação do fenômeno, condição necessária para que as medidas de prevenção, apuração e responsabilização sejam adequadas ao tipo de violência ocorrido e ao modo como ela se estrutura nas relações de trabalho (HIRIGOYEN, 2017).

Diante do que se expôs, torna-se possível afirmar que a distinção entre ato de gestão legítimo e assédio moral não se define pela simples presença de hierarquia, cobrança, avaliação de desempenho ou imposição funcional, pois tais elementos integram o cotidiano do trabalho e são inevitáveis à coordenação institucional, especialmente na Administração Pública, que se organiza por competências, deveres e responsabilidade contínua perante a finalidade pública.

O que caracteriza o assédio moral é o desvio de finalidade do exercício do poder, quando a autoridade deixa de se orientar à organização racional do serviço e passa a operar como estratégia de dominação subjetiva, silenciamento e destruição identitária, seja por meio de procedimentos velados, comunicação perversa e ataques sistemáticos, seja por instrumentalização de atos aparentemente neutros — avaliações, redistribuições, metas — com finalidade retaliatória e degradante.

Em contrapartida, o ato de gestão legítimo se ancora na finalidade institucional, na transparência mínima das exigências, na razoabilidade das cobranças, na oferta de meios para execução do trabalho e, sobretudo, no reconhecimento do servidor como interlocutor e sujeito de direitos, de modo que a cobrança se dirija às tarefas e às necessidades do serviço, e não à humilhação ou ao rebaixamento da pessoa.

Assim, a fronteira decisiva reside em saber se há espaço para interlocução, crítica e reorganização — próprios do conflito institucional legítimo —, ou se, ao

contrário, se instaurou um regime de silêncio, submissão e medo, em que o outro já não é reconhecido como sujeito válido, mas tratado como obstáculo a ser neutralizado; por isso, delimitar com precisão tais categorias não é apenas tarefa conceitual, mas exigência ética e institucional, pois impede tanto a banalização do assédio moral quanto a naturalização de abusos sob o pretexto de gestão, estabelecendo parâmetros mínimos para que a Administração Pública exerça autoridade sem degradar o meio ambiente laboral e sem trair o compromisso de respeito à dignidade do trabalhador.

3 EVOLUÇÃO NORMATIVA DO ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL NO BRASIL: DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA E A RESOLUÇÃO CNJ N. 351/2020

O enfrentamento ao assédio moral no ambiente de trabalho insere-se no contexto mais amplo de afirmação dos valores estruturantes da ordem constitucional brasileira, especialmente a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho, expressamente previstos como fundamentos da República Federativa do Brasil (CF/88, art. 1º, III e IV).

A partir desse marco axiológico, a proteção do trabalhador deixa de ser compreendida como mera opção política ou administrativa e passa a configurar dever jurídico imposto ao Estado, que atua simultaneamente como ente regulador das relações de trabalho e como empregador, responsável pela organização de seus próprios ambientes institucionais.

Nesse sentido, a Constituição da República consagra um modelo de Estado que repudia práticas degradantes no âmbito laboral, incompatíveis com a preservação da integridade física, psíquica e moral do trabalhador, além de impor a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança (CF/88, art. 7º, XXII); por isso, o exercício do poder hierárquico e diretivo, ainda que inerente às relações profissionais, encontra limites jurídicos claros, não podendo ser exercido de forma abusiva ou autoritária.

A partir desse marco axiológico, a proteção do trabalhador deixa de ser compreendida como mera opção política ou administrativa e passa a configurar dever jurídico imposto ao Estado, que atua simultaneamente como ente regulador das relações de trabalho e como empregador, responsável pela organização de seus próprios ambientes institucionais.

A Constituição da República consagra um modelo de Estado que repudia práticas degradantes no âmbito laboral, incompatíveis com a preservação da integridade física, psíquica e moral do trabalhador. Nesse sentido, o exercício do poder hierárquico e diretivo – ainda que inerente às relações profissionais – encontra limites jurídicos claros, não podendo ser exercido de forma abusiva ou autoritária.

A tutela trabalhista brasileira, mesmo antes da consolidação conceitual do assédio moral, já reconhecia a ilicitude de condutas caracterizadas por rigor excessivo, exigências desproporcionais ou práticas ofensivas à honra e à reputação do trabalhador, admitindo sua responsabilização jurídica enquanto danos indenizáveis.

Roberto Heloani e Margarida Barreto, preconizam, a respeito do assunto, no livro *Assédio moral: gestão por humilhação*, segundo NASCIMENTO (1996, p. 374):

O poder do empregador manifesta-se de três formas: a) poder de organização; b) poder disciplinar relativo ao empregado; c) poder de controle sobre o trabalho.

Entretanto, que fique explicitado: este poder não deve ser exercido no campo do abuso e autoritarismo. E mais: esta dimensão não pode ser interpretada como impossibilidade de responsabilização dos superiores hierárquicos, prepostos e a própria empresa.

O art. 483 da CLT é exemplar ao determinar que: o empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando: a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato; b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo; [...] e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas da sua família, ato lesivo da honra e boa fama [...]. Esse é um bom exemplo de como certos atos – no caso, excessos do patronato – mesmo não sendo caracterizados como assédio, são contemplados juridicamente como danos, gerando indenização.¹⁸

A compreensão do assédio moral, contudo, evoluiu para além da análise de atos isolados ou episódicos, passando a ser reconhecida como fenômeno de natureza reiteração e estrutural, cujos efeitos se projetam no tempo e afetam de modo significativo a saúde e a dignidade do trabalhador.

¹⁸ HELOANI, Roberto. BARRETO, Margarida. *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Juruá, 2018. p. 61-62.

Embora relativamente recente no debate nacional, a reflexão sobre o assédio moral ganhou densidade a partir do final da década de 1990, impulsionada pela difusão de estudos internacionais e, sobretudo, pela produção acadêmica brasileira, que conferiu visibilidade empírica às práticas de humilhação reiterada no trabalho.

A ampla circulação dessas pesquisas no meio acadêmico, sindical e na esfera pública contribuiu para inserir o tema de forma consistente na agenda legislativa e institucional, revelando os limites de respostas centradas exclusivamente na responsabilização individual e posterior ao dano (HELOANI; BARRETO, 2018).

Esse processo de amadurecimento teórico e empírico evidenciou a insuficiência de soluções fragmentadas e reforçou a necessidade de abordagens preventivas, sistêmicas e institucionais.

No âmbito do Poder Judiciário, essa inflexão manifesta-se de forma particular com a atuação normativa do Conselho Nacional de Justiça, que passa a enquadrar o assédio moral como problema organizacional que exige políticas públicas internas, mecanismos permanentes de prevenção e estruturas institucionais orientadas à promoção do trabalho digno.

A consolidação desse modelo representa um avanço na concretização dos deveres constitucionais de proteção, ao deslocar o foco da resposta meramente repressiva para a construção de ambientes de trabalho compatíveis com a dignidade da pessoa humana.

3.1 A dignidade da pessoa humana como fundamento constitucional do enfrentamento ao assédio moral

Ao se iniciar a análise da dignidade da pessoa humana como fundamento constitucional do enfrentamento ao assédio moral, impõe-se reconhecer que não se trata de mera enunciação axiológica ou de valor retórico inserido no texto constitucional, mas de verdadeiro parâmetro normativo estruturante, dotado de força vinculante e de eficácia irradiante sobre todo o ordenamento jurídico, inclusive no que concerne à organização e ao funcionamento das instituições públicas.

A Constituição Federal de 1988, ao eleger a dignidade da pessoa humana como fundamento da República (CF/88, art. 1º, III), conferiu-lhe posição central no sistema de direitos e garantias fundamentais, de modo que sua tutela projeta-se necessariamente para o mundo do trabalho, compreendido como espaço de

realização da personalidade, afirmação da cidadania e construção de pertencimento social.

Nessa perspectiva, como destacam Pamplona Filho e Clarice Santos, a ordem constitucional fundada na dignidade e na valorização social do labor consagra o trabalho como núcleo ético-jurídico do Estado Democrático de Direito, impondo reconhecer que os direitos fundamentais incidem plenamente sobre as relações laborais, tanto em sua dimensão subjetiva, como posições jurídicas exigíveis, quanto em sua dimensão objetiva, como diretrizes que vinculam a Administração e orientam políticas institucionais de proteção (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2021).

Assim, o enfrentamento do assédio moral, especialmente no serviço público, exige uma leitura constitucional integrada, na qual a dignidade da pessoa humana opera simultaneamente como fundamento axiológico da ordem constitucional, limite material ao exercício do poder organizacional e parâmetro de aferição da legitimidade das práticas administrativas, impedindo que a autoridade institucional se converta em instrumento de submissão e degradação do servidor.

Além disso, a compreensão normativa da dignidade como eixo de proteção contra o assédio moral pressupõe a conjugação entre comandos constitucionais voltados à tutela da pessoa e do trabalho, normas infraconstitucionais que concretizam o dever de proteção nas relações laborais, inclusive no âmbito da Administração Pública, e a doutrina constitucional e administrativa que reconhece a dignidade como vetor interpretativo dos direitos fundamentais e como limite jurídico à atuação estatal.

Luiz Ricardo Uriarte, no *Assédio moral no serviço público: tipos, conceitos, jurisprudências e interpretações*, explica que, ainda que não mencione o termo “assédio moral” de forma expressa, a estrutura constitucional amparada na dignidade humana reflete em todo ordenamento e garante o tratamento do assunto:

Diversos princípios consagrados na Carta Magna refletem esse compromisso com a dignidade humana, incluindo os direitos civis e políticos, (como a liberdade de expressão e o devido processo legal), os direitos sociais, (como educação, saúde, trabalho e moradia), o princípio da igualdade, a proibição de discriminação e a valorização da dignidade da pessoa humana.

Embora o termo “assédio moral” não seja mencionado expressamente no texto constitucional, a Constituição oferece sólida base jurídica para combatê-lo, por meio de seus princípios e direitos fundamentais. Entre os principais fundamentos que sustentam esse combate destacam-se:

Dignidade da pessoa humana (artigo 1º, inciso III) – o assédio moral ao submeter o indivíduo a situações humilhantes e constrangedoras atinge diretamente esse princípio central da ordem constitucional; valores sociais do trabalho (artigo 1º, inciso IV) – o assédio moral degrada o ambiente de trabalho e prejudica as relações laborais, violando o valor social atribuído ao trabalho como pilar da cidadania e da justiça social.

Valores sociais do trabalho (artigo 1º, Inciso IV) - o assédio degrada o ambiente de trabalho e prejudica as relações laborais, violando o valor social atribuído ao trabalho como pilar da cidadania e da justiça social.

Objetivo de promover o bem de todos (artigo 3º, inciso IV) - a Constituição determina a promoção do bem comum, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer outras formas de discriminação, condutas que muitas vezes estão na raiz do assédio moral.

Direitos fundamentais, artigo 5º - o assédio moral pode violar diversos direitos fundamentais como o direito à vida, liberdade, igualdade, segurança e propriedade. Também atinge diretamente a honra, imagem, intimidade e a vida privada da vítima, todos protegidos pelo inciso X do mesmo artigo, que assegura o direito à indenização por danos morais ou materiais decorrentes de sua violação.

Direitos sociais, artigo 6º - entre eles, o trabalho e a saúde são destacados como direitos essenciais. O assédio moral compromete ambos, afetando a saúde física e mental do trabalhador e degradando o ambiente laboral.

Direitos dos trabalhadores, artigo 7º - ainda que não mencione diretamente o assédio moral, esse artigo visa a melhoria das condições sociais dos trabalhadores e a garantia de um ambiente profissional livre de discriminação, o que reforça o compromisso constitucional com a justiça nas relações de trabalho.

No contexto da administração pública, o assédio moral também fere os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência previstos no artigo 37 da Constituição. Tais princípios orientam a atuação da administração e exigem condutas éticas e respeitadas por parte dos agentes públicos.

Em síntese, mesmo sem mencionar expressamente o assédio moral, a Constituição de 88 oferece um arcabouço normativo sólido para sua prevenção, repressão e reparação. As práticas assediadoras violam frontalmente os direitos e garantias constitucionais e é com base nesses dispositivos que o ordenamento jurídico brasileiro combate e responsabiliza condutas abusivas no ambiente de trabalho (2025, p. 32-34).

Na estrutura constitucional, a dignidade da pessoa humana consolidou-se como categoria normativa destinada a impedir a coisificação do indivíduo e a afirmar

sua condição de sujeito de direitos, traduzindo, em concretude, o valor do respeito¹⁹, consideração e proteção em todas as esferas da vida social, inclusive no ambiente laboral

Nesse sentido, Hilda Baião Ramírez Deleito, a partir da matriz kantiana, sintetiza a dignidade, dizendo-a correspondente ao valor absoluto da pessoa, insuscetível de substituição e incompatível com qualquer forma de instrumentalização do ser humano como meio para fins alheios à sua existência moral, perspectiva que projeta efeitos imediatos sobre as relações de trabalho, nas quais a autoridade e a organização não podem suprimir a individualidade, a honra e a liberdade subjetiva do trabalhador (DELEITO, 2022).

Trata-se, portanto, de fundamento que estabelece limite material ao exercício do poder, vedando práticas que reduzam o servidor à condição de objeto funcional do aparato burocrático e exigindo que o trabalho, sobretudo quando prestado ao Estado, seja conduzido dentro de parâmetros mínimos de reconhecimento, autonomia e integridade pessoal, o que confere à dignidade não apenas função interpretativa, mas também força de contenção contra condutas degradantes e estruturalmente violentas.

Em se tratando da Administração Pública, a partir da matriz kantiana que sustenta a noção moderna de dignidade, Hilda Baião Ramírez Deleito reforça o reconhecimento do caráter reconhecido ao ser humano de “fim em si mesmo” para asseverar ser inadmissível e juridicamente impossível considerar qualquer hipótese que venha a acarretar a “coisificação” do trabalhador como meio para a consecução de interesses institucionais ou objetivos organizacionais, ainda que travestida de exigência administrativa ou de disciplina hierárquica (DELEITO, 2022).

Nesse sentido, ao afirmar que a dignidade funciona como pedra angular do ordenamento jurídico e suporte do sistema de direitos fundamentais, a autora evidencia que seu conteúdo se relaciona diretamente à proteção da liberdade, da honra, da personalidade e da integridade física e psíquica, elementos reiteradamente atingidos no assédio moral, o qual se estrutura precisamente pela redução simbólica da vítima à condição de objeto manipulável e descartável no ambiente institucional.

¹⁹ Respeito é um valor fundamental que envolve consideração, estima e tratamento digno para com outras pessoas, seres vivos, leis ou princípios, mesmo diante de diferenças, implicando ouvir, não discriminar e reconhecer os direitos alheios, sendo essencial para a convivência pacífica e construção de relações saudáveis, e tem origem no latim **respectus**, que significa "olhar de novo", indicando atenção e valorização. *Dicio: Dicionário Online de Português*. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/respeito/>

Portanto, ao se reconhecer a dignidade como núcleo axiológico da Constituição e como fundamento de igual respeito destinado a todo ser humano, impõe-se compreender que o trabalho, inclusive no serviço público, somente é legítimo se compatível com esse parâmetro, pois nenhuma finalidade administrativa pode justificar práticas de humilhação, desqualificação ou destruição subjetiva que retirem do servidor o reconhecimento mínimo de sua condição humana e de sua titularidade de direitos fundamentais.

A partir dessa compreensão, o trabalho digno deve ser lido como expressão jurídico-institucional concreta da dignidade da pessoa humana, pois é no espaço laboral que a pessoa projeta, com maior intensidade, sua identidade social, sua autonomia prática e sua possibilidade de reconhecimento, sendo incompatível com o Estado Democrático de Direito qualquer ambiência organizacional que produza sofrimento sistemático, humilhação e desqualificação como método de comando ou de exclusão.

Nessa linha, Pamplona Filho e Clarice Santos evidenciam que a Constituição de 1988 conferiu ao trabalho um estatuto normativo singular, ao consagrá-lo simultaneamente como direito fundamental social (CF/88, arts. 6º e 7º) e como fundamento estruturante da ordem constitucional, de modo que os direitos fundamentais incidem plenamente nas relações laborais não apenas como posições jurídicas exigíveis pelo trabalhador, mas igualmente como diretrizes objetivas que irradiam deveres de proteção e conformação institucional, impondo ao Estado e aos empregadores o compromisso de preservação da integridade moral e psíquica do trabalhador (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2021).

A partir dessa compreensão, evidencia-se que a dignidade da pessoa humana assume função estruturante também no âmbito das relações de trabalho, na medida em que delimita o sentido de legitimidade do exercício do poder institucional e impõe à Administração Pública o dever de conformar suas práticas organizacionais a padrões mínimos de respeito, reconhecimento e proteção do servidor enquanto sujeito de direitos.

Trata-se, desse modo, de compreender que a dignidade da pessoa humana constitui fundamento estruturante do sistema constitucional e, simultaneamente, parâmetro normativo de orientação concreta do exercício do poder organizacional, exigindo que a Administração Pública institua condições institucionais efetivas de prevenção à degradação do ambiente de trabalho e de proteção do servidor contra

práticas de instrumentalização, rebaixamento e silenciamento capazes de comprometer sua integridade moral e psíquica.

A autoridade administrativa, embora inerente à organização do serviço e ao exercício da função pública, com amparo nesse enquadramento, deve ser exercida a partir da sua vinculação à finalidade institucional legítima e ao respeito à personalidade do trabalhador. Desse modo, impede-se o desvirtuamento da hierarquia em espaço de dominação pessoal, de coerção simbólica e de violência subjetiva institucionalizada, especialmente em ambientes marcados por assimetria funcional e dependência relacional, como no serviço público.

A concretude jurídica da dignidade da pessoa humana, quando transportada para o mundo do trabalho, expressa-se no dever de preservação da integridade do trabalhador, o que inclui não apenas a dimensão física, mas também a proteção de sua esfera moral e psíquica diante de riscos que se manifestam no cotidiano organizacional.

Pamplona Filho e Clarice Santos enfatizam que os direitos fundamentais incidem plenamente sobre as relações de trabalho, tanto como posições exigíveis quanto como diretrizes estruturantes que irradiam efeitos sobre a organização institucional, impondo à Administração um dever ativo de proteção, especialmente diante das assimetrias inerentes ao poder diretivo (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2021).

Assim, a dignidade deixa de ser apenas um fundamento abstrato do sistema constitucional e se torna parâmetro operativo para o trabalho digno, exigindo que o ambiente laboral seja estruturado de forma compatível com respeito, reconhecimento e segurança psicossocial, sob pena de degradação institucional do trabalho.

Nesse cenário, a proteção constitucional contra formas de violência organizacional encontra amparo direto no próprio desenho constitucional de tutela do trabalho e da saúde, especialmente quando se considera que a integridade do trabalhador constitui dimensão indissociável de sua condição humana.

Ao tratar da matéria, Aloísio Apoliano Cardoso Filho reforça que não há dignidade em contextos em que se rompe o respeito à integridade emocional e psíquica do trabalhador, pois “onde não há respeito pela vida e pela integridade física, psíquica e moral do ser humano, onde as condições mínimas para uma existência digna não são asseguradas, [...] não haverá espaço para a dignidade da pessoa humana” (CARDOSO FILHO, 2013).

Com isso, evidencia-se que a dignidade, no campo laboral, relaciona-se diretamente ao dever institucional de impedir ambientes degradados, hostis ou psicologicamente inseguros, especialmente quando tais condições favorecem a normalização de práticas abusivas.

No âmbito da Administração Pública, essa concretude assume contornos ainda mais exigentes, uma vez que a atuação estatal está vinculada ao regime constitucional de princípios e ao dever de credibilidade institucional na condução das relações funcionais.

Nesse ponto, é elucidativa a síntese apresentada na obra *Assédio Moral no Serviço Público: como reagir e fazer justiça*, no sentido de que o assédio moral afronta diretamente a dignidade da pessoa humana e viola princípios estruturantes do regime administrativo, pois compromete a moralidade quando converte o poder hierárquico em instrumento de perseguição, fere a impessoalidade quando a gestão se orienta por critérios pessoais e não por parâmetros objetivos, e atinge a eficiência ao deteriorar o clima organizacional e reduzir a produtividade institucional (BAIÃO, 2021).

Assim, compreender a dignidade como fundamento do enfrentamento ao assédio moral significa reconhecer que o Estado deve, independente do advento de normativa específica, além de evitar e proibir práticas degradantes, instituir condições organizacionais concretas de prevenção e proteção, para garantir um ambiente de trabalho compatível com a integridade do servidor e manter coerência com a ordem constitucional e com os deveres inerentes à Administração Pública.

3.2 O assédio moral como violação à dignidade e aos direitos fundamentais do servidor

Com base no marco principiológico delineado, o assédio moral no serviço público deve ser qualificado juridicamente como ilícito jurídico-institucional, na medida em que incide sobre bens jurídicos essenciais do servidor, comprometendo as bases constitucionais de legitimidade do vínculo funcional no Estado Democrático de Direito.

É nesse sentido que Aloísio Apoliano Cardoso Filho evidencia que, mesmo diante da inexistência de legislação federal específica, “a sujeição do trabalhador ao assédio moral sob qualquer de suas espécies representa grave violação de seus direitos fundamentais”, por atingir a pessoa em seu âmago e tornar materialmente incompatível a prática de humilhação reiterada com os fundamentos constitucionais que tutelam o trabalho digno e a existência digna (CARDOSO FILHO, 2013).

Trata-se, portanto, de prática que transcende a esfera privada da personalidade e assume relevância constitucional, justamente por comprometer a fruição concreta de direitos fundamentais no espaço institucional de trabalho.

Além da incidência direta sobre a integridade moral e psíquica do servidor, o assédio moral, no serviço público, costuma operar como técnica indireta de exclusão, funcionando como mecanismo de rebaixamento sistemático daquele que, por alguma característica real ou construída, passa a ser identificado como “diferente”, “incômodo” ou “inadequado” aos interesses e às alianças internas.

Sob essa perspectiva, sua prática se articula de modo particularmente sensível com o princípio constitucional da igualdade e com a vedação a qualquer forma de discriminação.

Ao tratar da relação entre assédio moral e discriminação, Cardoso Filho registra que o assédio pode constituir “mecanismo destinado à exclusão do diferente”, valendo-se justamente de estratégias veladas para deslocar a vítima ao lugar de responsável pelo abuso: “tem-se no assédio moral uma forma mais velada de exclusão, que frequentemente coloca a vítima como responsável pelos atos do assediador” (CARDOSO FILHO, 2013).

Nessa linha, a violência moral reiterada manifestada a partir de marcadores pessoais, identitários, políticos ou relacionais, como orientação sexual, adoecimento, idade, convicções, pertencimentos sindicais ou resistência a práticas internas abusivas, convertendo tais elementos em justificativas simbólicas para desqualificação, isolamento e perseguição, vai de encontro à previsão constitucional de igualdade e vedação a qualquer forma de discriminação.

Além disso, a concretização constitucional dessa violação pode ser apreendida a partir de um feixe mínimo de direitos diretamente atingidos pelo assédio moral.

Ao prescrever que os valores sociais do trabalho estão entre os fundamentos da República Federativa do Brasil (art. 1º, IV, e art. 6º), a Constituição está a sinalizar a importância que o trabalho tem para o homem e para a sociedade.

Aloizio Apoliano Cardozo Filho, sobre a relevância do trabalho à dignidade humana e os impactos à sua integridade psíquica e moral, discorre:

De fato, o trabalho dignifica, dá sentido à vida do homem, dá-lhe uma ocupação, uma profissão, um círculo profissional, além de garantir a melhoria de sua condição social e de sua família.

Por meio de seu trabalho, o homem assegura o lazer a si e aos seus familiares, proporciona conforto e educação aos seus entes queridos, enfim, assegura ao trabalhador e aos seus dependentes uma existência digna.

Por essa razão, há de se garantir ao trabalhador que o labor se dê com respeito aos valores sociais, sem a utilização de meios aéticos e perversos que reiteradamente o humilhem e fragilizem, visando sua exclusão do ambiente de trabalho, caracterizadores do assédio moral.

A Constituição Federal institui outro sim que são objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil construir uma sociedade livre, justa e solidária, artigo 3º, inciso I. Objetivos esses incompatíveis com a prática de assédio moral no meio laboral, na medida em que este procura subjugar injustamente e excluir a vítima do seu local de trabalho (2013, p. 44-45).

A vedação a tratamento desumano ou degradante (art. 5º, III) é igualmente tensionada pela normalização de condutas que reduzem o trabalhador à condição de objeto de gestão.

Somam-se a isso as violações à honra, à imagem e à vida privada (art. 5º, X), frequentemente afetadas por exposições vexatórias e desqualificações públicas, bem como à igualdade e à vedação de discriminação, quando o assédio se ancora em critérios arbitrários de exclusão.

A proteção contra riscos no trabalho (art. 7º, XXII) e o direito à saúde e ao meio ambiente de trabalho equilibrado (art. 200, VIII, e art. 225) completam esse núcleo essencial.

A Constituição é explícita ao determinar a redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança (CF/88, art. 7º, XXII), bem como ao prever a atuação do Sistema Único de Saúde na proteção do meio ambiente do trabalho (CF/88, art. 200, VIII), além de assegurar a todos o direito ao meio ambiente equilibrado como bem essencial à qualidade de vida, cuja tutela inclui a dimensão laboral (CF/88, art. 225).

Nessa linha, Cardoso Filho destaca com precisão que a violência reiterada do assédio moral converte o trabalhador em alvo de deterioração existencial, atingindo o núcleo de sua integridade e reduzindo-o a objeto descartável no ambiente organizacional, pois “o assédio moral ofende frontalmente a dignidade da pessoa humana ao tratar o ser humano como um objeto, uma coisa indesejada que merece ser expurgada do meio ambiente laboral” (CARDOSO FILHO, 2013, p. 54).

Portanto, a violação produzida pelo assédio moral compreende também a quebra do dever institucional de assegurar um ambiente laboral hígido e seguro, em que a saúde psíquica seja protegida como dimensão concreta da dignidade, o que implica reconhecer que a persistência de práticas humilhantes, hostis e desestabilizadoras no serviço público configura não apenas ilícito relacional, mas deterioração constitucionalmente relevante do meio ambiente de trabalho, exigindo resposta institucional compatível com o dever de proteção do Estado.

Com efeito, Evandro de Oliveira Tinti, ao citar Fábio Minardi, evidencia que os riscos psicossociais e o favorecimento de processos de adoecimento individual e coletivo, contextualizam o assédio moral como verdadeira causa de degradação do meio ambiente de trabalho, na medida em que a proteção do direito ambiental do trabalho é o trabalho humano, e sua qualidade diz respeito ao ambiente interno e externo, além da saúde física e mental do trabalhador.

Diz o autor:

Relacionando o princípio da dignidade da pessoa humana com a proteção do meio ambiente do trabalho, assim leciona Fábio Minardi:

evidencia-se, dessa forma, que a tutela jurídica do hodierno meio ambiente do trabalho vai desde a qualidade do ambiente físico interno e externo do local de trabalho até a manutenção da boa saúde física e mental do trabalhador.

E o núcleo de proteção do direito ambiental do trabalho é o trabalho humano, que encontra amparo no princípio da dignidade humana, considerado fundamental para a compleição do Estado democrático de direito, como previsto no art. 1º, inciso III da Constituição, e que decorre do reconhecimento dos direitos da personalidade que se enquadram como direitos de terceira dimensão, mais idôneos à tutela de direitos de primeira e segunda dimensão inspirados nos valores da solidariedade, direitos da fraternidade (2024, p. 93).

Por fim, o assédio moral também deve ser compreendido como violação ao próprio regime jurídico-administrativo, na medida em que tensiona princípios estruturantes da atuação estatal, como a moralidade, a impessoalidade e a eficiência previstos no art. 37, da Constituição Federal.

Ao permitir ou reproduzir práticas de perseguição, humilhação ou exclusão, a Administração compromete a legitimidade de sua atuação e desvirtua a finalidade pública que justifica sua existência.

Como assinalado na obra *Assédio moral no serviço público: como reagir e fazer justiça* por Renato Albino Lana Ferreira de Souza:

No âmbito funcional, os princípios constitucionais expressos no artigo 37, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, impõem ao ente público o dever de organizar o trabalho de maneira a resguardar a integridade física e psíquica do servidor, vedando práticas que degradem a sua dignidade e que prejudiquem a prestação do serviço público.

Da conjugação desses princípios deriva a responsabilidade do Estado por omissões e atuações que tolerem ou pratiquem violência psicológica no ambiente de trabalho, com possibilidade de reparação judicial.

Além disso, normas infraconstitucionais e instrumentos internacionais sobre trabalho decente e eliminação da violência e do assédio no trabalho reforçam a obrigação estatal de prevenir, apurar e punir o assédio moral, posicionando a tutela constitucional como ponto de partida para a proteção do servidor (p. 22).

Uma vez que os direitos fundamentais irradiam eficácia sobre as relações de trabalho e impõem obrigação de tutela contra agressões oriundas do próprio aparato organizacional ou de terceiros, a Administração Pública assume papel ativo na prevenção, no acolhimento, na interrupção e na responsabilização das práticas abusivas, sob pena de institucionalizar a violência por omissão, tolerância ou falha procedimental.

Assim, ao se reconhecer que o assédio moral afeta simultaneamente a pessoa do servidor e o funcionamento ético do serviço público, evidencia-se a necessidade de instrumentos normativos capazes de orientar políticas permanentes e uniformes, voltadas à prevenção e ao enfrentamento organizacional do fenômeno, o que prepara o caminho para compreender a relevância das diretrizes nacionais e da institucionalização de mecanismos próprios no âmbito do Poder Judiciário.

3.3 Retrospecto crítico da evolução normativa sobre o assédio moral no Brasil

A qualificação jurídico-constitucional do assédio moral como violação estruturada de direitos fundamentais impõe examinar como o ordenamento jurídico brasileiro passou a reconhecer e a enfrentar normativamente esse fenômeno.

A evolução normativa do tema no Brasil ocorreu de forma irregular, embora progressiva, marcada por avanços pontuais e por lacunas que revelam a dificuldade

institucional de apreender a violência psicológica no trabalho como fenômeno processual, e não apenas como evento isolado (Mathies, 2018).

Nesse cenário, o Código Civil de 2002 e a legislação trabalhista passaram a fornecer bases jurídicas para a repressão de condutas abusivas, por meio da responsabilização civil e da reparação por dano moral.

No plano do Direito Civil, o assédio moral encontra fundamento na teoria geral da responsabilidade civil, especialmente nos arts. 186, 187 e 927 do Código Civil de 2002, que permitem o enquadramento de condutas abusivas ainda que inexistente tipificação específica do assédio moral.

A prática reiterada de humilhações, constrangimentos e desqualificações no ambiente de trabalho pode configurar ato ilícito civil, por violar direitos da personalidade, como honra, imagem e integridade psíquica, e por caracterizar abuso de direito, nos termos do art. 187 do Código Civil (SÖHSTEN, 2021).

Nesse sentido, na hipótese de o poder diretivo ser exercido de modo excessivo, desproporcional ou dissociado de sua finalidade legítima, revelando-se incompatível com a boa-fé objetiva e com a função social das relações jurídicas, o Código Civil oferece base suficiente para a responsabilização subjetiva do agente assediador e, conforme o caso, da própria instituição, seja por ação direta, seja por omissão no dever de prevenção e de proteção do ambiente de trabalho saudável (URIARTE, 2025).

O art. 927, ao impor o dever de reparar o dano, sustenta a reparação por dano moral decorrente do assédio, independentemente de prejuízo material, desde que comprovada a violação a direitos da personalidade, orientação compatível com a jurisprudência do TST, que reconhece, em hipóteses de assédio moral comprovado, a configuração do dano moral *in re ipsa*, dispensada prova específica do abalo (BRASIL, TST, 2. Turma, AIRR-20695-36.2015.5.04.0026, j. 4 dez. 2019).²⁰

A incidência dos arts. 932 e 933 do Código Civil reforça a possibilidade de responsabilização do empregador ou da Administração por atos praticados por seus agentes no exercício de funções, ampliando a dimensão institucional do dever de cuidado.

²⁰ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (2. Turma). *Agravo de instrumento em recurso de revista* n. AIRR-20695-36.2015.5.04.0026. Julgado em: 4 dez. 2019. Disponível em: <https://jurisprudencia-backend2.tst.jus.br/rest/documentos/b2d1b62e945fb7b15817aca5af3f8a21>. Acesso em: 5 mar. 2026.

No âmbito trabalhista, o art. 483²¹ da Consolidação das Leis do Trabalho foi progressivamente mobilizado para enquadrar práticas reiteradas de humilhação e rigor excessivo como falta grave do empregador, autorizando a rescisão indireta do contrato.

Evandro de Oliveira Tinti destaca que, como consequência jurídica do assédio moral, o empregado pode postular a rescisão indireta com fundamento, entre outras hipóteses, nas alíneas “c”, “d” e “e” do art. 483, quando evidenciados, por exemplo, o rigor excessivo, o descumprimento de obrigações contratuais ou a prática, pelo empregador ou por seus prepostos, de ato lesivo à honra e à boa fama. O autor também assinala que, se o assediador for empregado, a conduta pode configurar falta grave apta a ensejar dispensa por justa causa, nos termos do art. 482 da CLT (TINTI, 2024).

A proteção concentrou-se, nesse período, na resposta posterior ao ilícito, tratando o assédio como violação aos direitos da personalidade.

À medida que o fenômeno passou a ganhar visibilidade acadêmica e institucional, intensificaram-se as iniciativas legislativas e os projetos normativos, em geral com tendência voltada à tipificação e à repressão posterior, seja pela criação de sanções (inclusive de matiz penal), seja pela tentativa de inserção do assédio moral no campo disciplinar-administrativo, especialmente no serviço público.

²¹ Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- c) correr perigo manifesto de mal considerável;
- d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;
- e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;
- f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários.

§ 1º - O empregado poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatíveis com a continuação do serviço.

§ 2º - No caso de morte do empregador constituído em empresa individual, é facultado ao empregado rescindir o contrato de trabalho.

§ 3º - Nas hipóteses das letras "d" e "g", poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato de trabalho e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo.

Nesse panorama, Mathies registra a existência de projetos relevantes que expressam esse esforço de normatização, como PL 2.369/2003²², PL 6.757/2010²³ e PL 4.742/2001²⁴, evidenciando que a agenda legislativa avançou no reconhecimento do problema, mas permaneceu limitada quanto à construção de instrumentos preventivos capazes de reorganizar a cultura institucional e proteger o trabalhador antes da consolidação do dano (MATHIES, 2018).

O movimento legislativo, contudo, permanece centrado na criação de sanções e na responsabilização individual, sem estruturar mecanismos preventivos capazes de reorganizar o ambiente institucional.

Nos últimos anos, observa-se o surgimento de medidas preventivas mais objetivas, sobretudo no setor privado, como as introduzidas pela Lei n. 14.457/2022²⁵, que articulou prevenção e enfrentamento do assédio a estruturas internas e deveres organizacionais.

Evandro de Oliveira Tinti destaca a alteração do art. 163 da CLT, que ampliou o alcance preventivo ao transformar a CIPA em “Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio”, associando a regulação a treinamentos, inclusão de regras de conduta e fluxos de denúncia, além de atualizações em normas regulamentadoras como NR-5, NR-1 e NR-31 (TINTI, 2024).

A dispersão da construção normativa e a sua baixa uniformidade contribuiu para a persistência de um modelo predominantemente reativo, fundado no percurso “vítima denuncia → apuração → sanção/indenização”, que desloca para o servidor o custo do enfrentamento institucional, muitas vezes em contexto de fragilidade psíquica

²² O PL 2.369/2003, de autoria do ex-deputado Mauro Passos (PT/SC), propõe a regulamentação do assédio moral nas relações de trabalho no Brasil. O projeto visa definir assédio moral, instituir indenizações a serem pagas pelas empresas e garantir o custeio de tratamento de saúde às vítimas, visando proteger a dignidade do trabalhador. Disponível em:

https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=178906&filename=Avulso%20PL%202369/2003

²³ O PL 6.757/2010 é um projeto de lei de 2010, de autoria do Senado Federal (Inácio Arruda), que tramita na Câmara dos Deputados para alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A proposta visa dispor sobre o assédio moral no ambiente de trabalho. Propõe o acréscimo da alínea “h” no Art. 483 da CLT (Decreto-Lei nº 5.452/1943). Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:camara.deputados:projeto.lei;pl:2010-02-05;6757>

²⁴ Introduz art. 146-A no Código Penal Brasileiro - Decreto-lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940, dispondo sobre o crime de assédio moral no trabalho. Disponível em <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28692>

²⁵ Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011.

e de risco de retaliação, incentivando a subnotificação e a naturalização do problema (URIARTE, 2025).

A ausência de um regime jurídico unificado e de diretrizes preventivas robustas favoreceu que a tutela se desenvolvesse por meio de normas dispersas, interpretações judiciais e iniciativas setoriais, sem alcançar, por longo período, uma abordagem institucional capaz de enfrentar o fenômeno em sua dimensão estrutural e organizacional.

O ordenamento jurídico reagia a condutas abusivas por meios indiretos, sobretudo por meio da tutela da honra, da imagem, da integridade moral e psíquica do trabalhador, bem como pela imposição de limites jurídicos ao poder diretivo e disciplinar, com respaldo constitucional e infraconstitucional.

A insuficiência desse paradigma torna-se ainda mais evidente quando se observa que o assédio moral, por sua natureza, demanda medidas permanentes de prevenção, acolhimento, fluxos claros e capacitação institucional continuada, sob pena de manutenção de um ciclo de violência organizacional (DELEITO, 2021).

O enfrentamento não pode repousar exclusivamente na repressão posterior, pois o dano psíquico e institucional já terá sido consolidado.

Nesse sentido, Tinti ressalta que a Convenção n. 190 da OIT, ainda não ratificada pelo Brasil, propõe abordagem “inclusiva, integrada e sensível ao gênero”, com ênfase em formação, mecanismos de aplicação e apoio às vítimas, perspectiva que explicita os limites de modelos centrados apenas no litígio individual e reforça a necessidade de governança institucional articulada (TINTI, 2024).

O panorama normativo brasileiro evidencia um percurso relevante de reconhecimento jurídico do assédio moral, porém insuficiente para estruturar uma política integrada e capaz de enfrentar o fenômeno como problema institucional, particularmente no setor público.

A dispersão de iniciativas e a ausência de padronização nacional mantiveram o enfrentamento, em grande medida, condicionado à lógica reativa, com respostas centradas em responsabilização posterior e com baixa densidade preventiva.

Como ressalta Mathies, esse movimento contribuiu para a consolidação de um verdadeiro “mosaico normativo”, incapaz de oferecer resposta integrada ao fenômeno (MATHIES, 2018).

Como sintetiza Sérgio Pinto Martins, a ausência de legislação específica fez com que o enfrentamento do assédio moral se desenvolvesse “de forma fragmentada e dependente da interpretação judicial” (MARTINS, 2017).

Sendo assim, em que pesem os princípios e fundamentos presentes tanto na matriz constitucional quanto na legislação ordinária, aptos a incidirem a hipóteses de assédio moral, a resposta institucional apresentava-se insuficiente e dependente do litígio individual como instrumento de correção.

3.4 A atuação do Conselho Nacional de Justiça na institucionalização do enfrentamento ao assédio

O cenário normativo fragmentado e predominantemente reativo que marcou a evolução do enfrentamento ao assédio moral no Brasil, especialmente no serviço público, evidenciou a insuficiência de respostas centradas na responsabilização posterior e no litígio individual.

No âmbito do Poder Judiciário, essa limitação torna-se sensível, diante da complexidade organizacional, das assimetrias hierárquicas e do impacto institucional ampliado das práticas de violência moral sobre a legitimidade da função jurisdicional.

A intervenção normativa do CNJ encontra fundamento direto em sua competência constitucional de controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário e de coordenação do planejamento estratégico nacional (CF/88, art. 103-B).

Ao exercer essa função de governança, o Conselho assume papel central na formulação de diretrizes mínimas voltadas à proteção de direitos fundamentais no ambiente de trabalho judicial, porque práticas reiteradas de humilhação, silenciamento e abuso de poder não se resolvem adequadamente por meio de respostas isoladas ou exclusivamente jurisdicionais.

A atuação do CNJ representa a transição de uma abordagem que tratava o assédio moral como problema episódico ou interpessoal para um enquadramento institucional e organizacional do fenômeno.

O assédio passa a ser compreendido como expressão de disfunções estruturais relacionadas à cultura organizacional, às formas de gestão, às pressões por desempenho e às assimetrias de poder próprias do ambiente judicial, o que exige medidas sistêmicas, permanentes e preventivas.

A partir dessa perspectiva, o CNJ alinha-se à necessidade de deslocar o eixo do enfrentamento da mera punição para a organização institucional do trabalho, e

passa a atuar como instância de padronização administrativa, criando condições normativas mínimas para que os tribunais implementem estruturas permanentes de prevenção, acolhimento e encaminhamento de situações de assédio moral, assédio sexual e discriminação.

Trata-se de uma mudança de paradigma que reforça o dever institucional de proteção, impondo à Administração Judiciária o dever de reagir a violações já consumadas, de organizar ambientes de trabalho compatíveis com a dignidade da pessoa humana, o trabalho digno e a proteção integral à saúde física e psíquica dos servidores e magistrados.

Esse movimento normativo-institucional revela-se coerente com a natureza do assédio moral no Judiciário, fenômeno influenciado por hierarquias rígidas, relações funcionais assimétricas e riscos psicossociais específicos do exercício da jurisdição.

Ao reconhecer essa realidade, o CNJ inaugura um modelo de enfrentamento fundado na governança, na prevenção e na transparência, preparando o terreno para a consolidação de uma política nacional articulada e obrigatória, cuja expressão normativa mais significativa será examinada no item seguinte, a partir da análise da Resolução CNJ n. 351/2020.

3.5 A Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio no Poder Judiciário

No âmbito do Poder Judiciário, o cenário normativo fragmentado e predominantemente reativo que marcou o enfrentamento ao assédio moral no Brasil torna-se particularmente sensível diante da complexidade organizacional, das assimetrias hierárquicas e do impacto institucional das práticas de violência moral sobre a legitimidade da função jurisdicional.

A atuação do Conselho Nacional de Justiça conforma instância de governança voltada a conferir racionalidade, uniformidade e densidade institucional ao enfrentamento do assédio no Judiciário.

Antes mesmo da edição da Resolução CNJ n. 351/2020, o Conselho já dispunha de atos normativos que, de modo indireto, tangenciavam aspectos relacionados à proteção da saúde, à gestão de pessoas, à inclusão e à melhoria do ambiente organizacional, criando um campo normativo favorável à problematização do assédio moral, ainda que sem enfrentá-lo como objeto específico.

Entre esses instrumentos, destaca-se a Resolução CNJ n. 198/2014, ao reconhecer o aprimoramento da gestão de pessoas como macrodesafio do Poder Judiciário, inserindo a qualidade do ambiente organizacional no núcleo da governança estratégica.

A Resolução CNJ n. 207/2015 instituiu a Política de Atenção Integral à Saúde de magistrados e servidores, estabelecendo bases para a compreensão ampliada da saúde, inclusive em sua dimensão psicossocial, e para a necessidade de atuação institucional na promoção de ambientes laborais saudáveis.

A Resolução CNJ n. 240/2016, por sua vez, ao instituir a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, avançou ao prever expressamente, entre suas diretrizes, ações de prevenção e combate a mecanismos, práticas de gestão e atitudes que favoreçam o assédio ou o desrespeito aos valores profissionais do serviço público judicial.

A Resolução CNJ n. 230/2016 determinou a criação de Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão e impôs aos órgãos do Judiciário o dever de assegurar proteção efetiva contra toda forma de discriminação, contribuindo para a construção de arcabouço normativo orientado à igualdade e à proteção de grupos vulneráveis.

Esses diplomas, considerados em conjunto, revelam que o CNJ já reconhecia, em nível programático, a relevância da saúde ocupacional, da gestão humanizada e da promoção de ambientes institucionais respeitosos.

Contudo, tal reconhecimento permanecia disperso, genérico e setorial, sem que o assédio moral, o assédio sexual e a discriminação fossem tratados como fenômenos jurídicos autônomos, dotados de definição institucional, diretrizes próprias, estruturas específicas de enfrentamento e obrigações administrativas claramente delineadas.

A insuficiência dessas normativas reside, precisamente, no fato de que operavam como políticas transversais de gestão, saúde ou inclusão, sem converter o assédio em eixo central de governança. Não estabeleciam fluxos mínimos de acolhimento, mecanismos especializados de prevenção, estruturas permanentes dedicadas ao tema, nem parâmetros nacionais de atuação coordenada.

O enfrentamento do assédio permanecia dependente de iniciativas locais, de interpretações isoladas e, sobretudo, da ativação reativa do sistema disciplinar ou jurisdicional após a consolidação do dano.

Essa constatação indica que os instrumentos existentes, embora relevantes como bases axiológicas e programáticas de proteção do ambiente de trabalho, não eram suficientes para enfrentar o assédio moral em sua dimensão estrutural e organizacional.

A intervenção do CNJ decorre de sua competência constitucional de controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário e de coordenação do planejamento estratégico nacional, exercida com vistas à proteção de direitos fundamentais no ambiente institucional de trabalho.

Nesse movimento, o Conselho promove a transição de uma abordagem que tratava o assédio moral como problema episódico, diluído em políticas genéricas, para um enquadramento institucional e organizacional do fenômeno.

O assédio passa a ser compreendido como expressão de disfunções estruturais relacionadas à cultura organizacional, às formas de gestão, às pressões por desempenho e às assimetrias de poder próprias do ambiente judicial, exigindo medidas sistêmicas, permanentes e preventivas.

A atuação do CNJ assume feição de governança normativa, criando condições mínimas e padronizadas para que os tribunais organizem estruturas permanentes de prevenção, acolhimento e encaminhamento de situações de assédio moral, assédio sexual e discriminação.

A mudança de paradigma reforça o dever institucional de proteção e impõe à Administração Judiciária a organização de ambientes de trabalho compatíveis com a dignidade da pessoa humana, o trabalho digno e a proteção integral à saúde física e psíquica, sem prejuízo da resposta a violações já consumadas.

3.6 A regulamentação da Política Nacional no Tribunal de Justiça de Santa Catarina: análise normativa

A regulamentação da Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e à Discriminação, no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, marca a passagem do plano normativo nacional para o plano normativo local e constitui o primeiro recorte institucional concreto desta pesquisa.

A internalização da política ocorre por meio da Resolução TJSC n. 4/2021, editada em consonância com as diretrizes da Resolução CNJ n. 351/2020, primeiro marco nacional específico e sistematizado voltado à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação no Poder Judiciário.

O Tribunal reconhece, com a edição do ato local, o dever institucional de estruturar mecanismos próprios de prevenção, acolhimento e enfrentamento dessas práticas no ambiente de trabalho judicial.

Sob o ponto de vista normativo, a Resolução TJSC n. 4/2021 cumpre a função de ato de incorporação da política nacional, reproduzindo seus fundamentos centrais e afirmando, de forma expressa, o compromisso institucional com a promoção de um ambiente de trabalho saudável, seguro e compatível com a dignidade da pessoa humana.

O diploma local explicita o objeto da política, delimita seu campo de aplicação e estabelece comandos gerais voltados à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação, evidenciando a adesão formal do Tribunal à mudança de paradigma inaugurada pelo CNJ, que desloca o foco da mera repressão posterior para a proteção institucional preventiva.

Elemento central dessa regulamentação é a previsão normativa de criação e estruturação da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual (CPEAMAS), concebida como órgão responsável pela implementação da política no âmbito do TJSC.

A norma local define a existência da comissão, sua vinculação institucional e suas atribuições gerais, conferindo-lhe papel estratégico na promoção de ações preventivas, na orientação institucional e no acompanhamento de situações relacionadas ao assédio.

A opção normativa incorpora a lógica organizacional segundo a qual o enfrentamento do assédio exige estruturas permanentes, em vez de respostas episódicas a denúncias individuais.

A Resolução TJSC n. 4/2021 apresenta alinhamento formal às diretrizes do CNJ, mas alguns aspectos permanecem formulados em termos amplos, sobretudo quanto ao detalhamento de fluxos procedimentais, à proteção do noticiante, à prevenção de retaliações e aos mecanismos de monitoramento e avaliação das ações implementadas.

Essa característica se aproxima de diagnóstico recorrente na evolução normativa brasileira: avanços institucionais podem coexistir com lacunas operacionais capazes de comprometer a efetividade das políticas (MATHIES, 2018) (TINTI, 2024).

O cotejo entre a Resolução CNJ n. 351/2020 e a Resolução TJSC n. 4/2021 permite identificar convergências relevantes, como a adoção do enfoque preventivo,

o reconhecimento do assédio como problema institucional e a previsão de instâncias internas responsáveis pela política, mas, também, limites normativos que merecem ser problematizados.

A comparação evidencia que a internalização da política nacional, embora juridicamente adequada em termos formais, não elimina a necessidade de aprimoramento contínuo da regulamentação local, especialmente para assegurar maior clareza procedimental, segurança institucional e efetividade protetiva.

O exame normativo indica que o Tribunal aderiu, em termos formais, ao paradigma preventivo e organizacional que orienta a política nacional, reconhecendo o assédio como problema institucional e atribuindo à Administração o dever de estruturar respostas permanentes e coordenadas.

A análise do ato regulamentar, porém, mostra que a incorporação da política nacional ainda se apresenta em nível predominantemente estrutural e declaratório, com limites normativos que merecem problematização.

A opção por formulações amplas, a relativa indeterminação procedimental e a ausência de maior densidade quanto a fluxos, mecanismos de monitoramento, proteção ao noticiante e parâmetros de avaliação indicam que a normatização local, por si só, não assegura a efetividade plena dos objetivos preventivos e protetivos anunciados.

Trata-se de regulamentação com função estruturante inicial, que desloca para a implementação institucional a tarefa decisiva de concretizar o conteúdo material da política.

O ponto reforça a premissa metodológica da dissertação: a distinção analítica entre conformidade normativa formal e efetividade institucional concreta.

No presente capítulo, examinou-se o desenho normativo do enfrentamento ao assédio no Judiciário, do plano constitucional à regulamentação local.

O passo seguinte consiste em investigar como tais comandos são operacionalizados no cotidiano institucional, especialmente por meio da criação, estruturação e atuação da CPEAMAS no âmbito do TJSC.

4 IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NO TJSC: INSTITUIÇÃO DA CPEAMAS E ADEQUAÇÃO NORMATIVA

O exame da Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio e à Discriminação, no âmbito do Poder Judiciário, exige a transposição do plano normativo geral para o plano institucional concreto, no qual as diretrizes nacionais se convertem em atos administrativos locais, estruturas organizacionais e arranjos formais de governança.

Sobre essa necessária transposição:

São muitos os direitos previstos em leis e de cumprimento obrigatório, mas não basta prevê-los, é necessário que passemos à etapa seguinte de efetivação.

Aludindo às etapas de construção do Estado Democrático, Norberto Bobbio (2004) tratou da fase de positivação dos direitos para dizer que temos um número razoável de leis, mas que necessitamos é sair disso e migrar para a especificação deles, ou seja, deixarmos de levar em conta apenas os destinatários genéricos e passarmos a cuidar do ser em situação, no caso, o servidor público (SÖHSTEN, 2021, p. 124)

A análise da implementação normativa da Política Nacional no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, com foco na forma pela qual o Tribunal incorporou as diretrizes fixadas pelo Conselho Nacional de Justiça, estruturou a comissão responsável por sua execução e estabeleceu, em nível local, comandos destinados à prevenção e ao enfrentamento dessas práticas, concentra-se na dimensão jurídico-documental da institucionalização, compreendida como o conjunto de atos normativos por meio dos quais a política nacional é internalizada, detalhada e operacionalizada no âmbito do TJSC.

A premissa considerada é de que a efetividade de políticas públicas de enfrentamento à violência moral e à discriminação no trabalho, além da existência de diretrizes nacionais, depende da conformação normativa local capaz de traduzir tais diretrizes em obrigações administrativas, competências definidas, estruturas permanentes e fluxos institucionais minimamente delineados.

Diferentemente do capítulo subsequente, que examina a concretização publicizada da política por meio de informações, ações e iniciativas divulgadas nos canais institucionais do Tribunal, o presente capítulo privilegia a análise dos atos administrativos que compõem o arcabouço normativo estadual, notadamente

resoluções e portarias do Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Busca-se, com isso, evidenciar, de forma sistemática, como o TJSC incorporou formalmente a política nacional, como disciplinou a instituição e o funcionamento da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e à Discriminação (CPEAMAS) e em que medida a regulamentação local apresenta aderência às diretrizes essenciais estabelecidas pelo CNJ.

A investigação desenvolve-se, portanto, em três eixos articulados: a análise da Resolução TJSC n. 4/2021 como instrumento de incorporação da política nacional; o exame da arquitetura normativa de instituição e funcionamento da CPEAMAS; e o cotejo crítico entre o conteúdo do ato estadual e os comandos da Resolução CNJ n. 351/2020 e suas alterações, com a identificação de convergências, avanços e eventuais lacunas regulatórias.

O propósito não consiste em avaliar resultados empíricos ou níveis de efetividade prática, mas em aferir a suficiência e a qualidade do desenho normativo local enquanto condição jurídica para a implementação da política.

A base empírica do capítulo é composta predominantemente por fontes oficiais, extraídas de atos normativos e documentos institucionais disponíveis em portais públicos do CNJ e do TJSC, assegurando objetividade, verificabilidade e consistência metodológica. A doutrina é mobilizada de forma pontual, apenas quando necessária para qualificar a leitura jurídica dos institutos analisados, especialmente no que se refere a governança administrativa, dever de proteção estatal e tutela da dignidade no ambiente de trabalho.

Desse modo, o capítulo consolida a transição entre o marco regulatório nacional examinado no capítulo anterior e a análise da implementação concreta a ser desenvolvida no capítulo seguinte, preservando a coerência interna e a progressão lógica da pesquisa.

4.1 Resolução TJSC n. 4/2021 e a incorporação da Política Nacional

A Resolução TJSC n. 4/2021 é o ato normativo pelo qual o Tribunal de Justiça de Santa Catarina incorporou, em âmbito local, a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e à Discriminação instituída pelo Conselho Nacional de Justiça.

Trata-se do primeiro movimento de internalização das diretrizes nacionais no plano estadual, funcionando como elo entre o marco regulatório estabelecido pela Resolução CNJ n. 351/2020 e a organização administrativa do Tribunal.

A normativa adota, em termos estruturais, a mesma arquitetura normativa da resolução nacional, reproduzindo objetivos centrais, campo de incidência e a opção por modelo preventivo e institucional de enfrentamento.

Há consonância formal com a diretriz do CNJ de que a política não se limita à repressão de condutas individuais e se orienta à promoção de ambiente de trabalho digno, saudável, seguro e sustentável, abrangendo as relações socioprofissionais existentes no âmbito do Judiciário.

A incorporação de fundamentos axiológicos também se alinha ao ato nacional, pois a resolução estadual ancora a política na dignidade da pessoa humana, no valor social do trabalho, na vedação de discriminação e na proteção à saúde, reafirmando que práticas de assédio e discriminação são incompatíveis com o regime jurídico-administrativo. Assim, a normativa do TJSC adere ao núcleo principiológico que sustenta a política nacional.

Apesar da convergência formal, a leitura crítica da Resolução TJSC n. 4/2021 indica que o ato estadual opera predominantemente em nível de generalidade, limitando-se, em grande medida, a replicar comandos da norma nacional, sem densificação normativa relevante quanto a procedimentos, fluxos internos, prazos, responsabilidades e formas de monitoramento.

Quanto às diretrizes, a Resolução TJSC n. 4/2021 contempla, de forma expressa, eixos de prevenção, orientação, acolhimento, tratamento adequado de notícias de assédio e adoção de medidas educativas, em sintonia com a Resolução CNJ n. 351/2020.

A previsão de ações pedagógicas, campanhas institucionais e estímulo à cultura organizacional baseada no respeito indica assimilação do deslocamento promovido pelo CNJ, da lógica reativa para um modelo de atuação preventiva.

Um primeiro ponto de insuficiência é a ausência de detalhamento procedimental quanto ao tratamento das notícias de assédio.

A norma local reconhece a necessidade de acolhimento e encaminhamento adequado, mas o texto da Resolução TJSC n. 4/2021 não explicita regras claras sobre etapas, instâncias envolvidas, prazos orientadores, critérios mínimos de atuação ou

salvaguardas procedimentais, mantendo-se elevado grau de discricionariedade administrativa e reduzindo a previsibilidade institucional.

Outro aspecto sensível diz respeito à proteção do noticiante e à prevenção de retaliações.

A Resolução CNJ n. 351/2020 enfatiza a necessidade de criação de ambiente seguro para denúncias e comunicações, enquanto a normativa do TJSC, embora mencione a temática, não estabelece mecanismos normativos específicos de proteção, como garantias explícitas contra represálias, regras sobre sigilo qualificado, nem procedimentos diferenciados para situações de vulnerabilidade, limitando-se a formulações genéricas.

A Resolução TJSC n. 4/2021 não define indicadores, instrumentos de avaliação ou obrigações periódicas de prestação de informações sobre a implementação da política, o que contrasta com modelos de gestão orientados por monitoramento e transparência. A ausência de comandos mínimos de acompanhamento institucional fragiliza a capacidade de controle interno e dificulta a aferição do grau de implementação da política.

A análise normativa permite concluir que a Resolução TJSC n. 4/2021 apresenta elevada aderência formal às diretrizes da Resolução CNJ n. 351/2020, cumprindo a função de incorporação da política nacional ao ordenamento interno do Tribunal.

O espaço entre incorporação formal e concretização administrativa reforça a relevância da regulamentação do funcionamento das comissões e da análise de sua arquitetura institucional, temas desenvolvidos no item seguinte.

Sob a perspectiva da densidade normativa, porém, o ato estadual tem caráter predominantemente declaratório, com baixo nível de detalhamento operacional, o que desloca para normas infrarresolutivas e para a prática administrativa a tarefa de estruturar concretamente a política.

O diagnóstico não reduz a importância do ato, mas delimita seus limites como instrumento suficiente, isoladamente, para assegurar a implementação efetiva da política.

4.2 CPEAMAS: estrutura formal, competências e diretrizes de atuação

A institucionalização da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual (CPEAMAS), no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa

Catarina, configura o principal eixo estrutural da política local de prevenção e enfrentamento, como instância permanente de implementação da Política Nacional no plano organizacional.

A opção normativa do TJSC, alinhada às diretrizes da Resolução CNJ n. 351/2020, adota arquitetura institucional própria, com vocação preventiva, pedagógica e articuladora, sem prejuízo de interface com mecanismos formais de responsabilização.

A Resolução TJSC n. 4/2021 institui as CPEAMAS em primeiro e segundo graus de jurisdição, vincula-as à Presidência do Tribunal e lhes atribui a função de fomentar a política e executar as atribuições previstas no art. 17.

Em termos estruturais, observa-se que o Tribunal opta por um modelo de composição plural e heterogênea, que abrange magistrados, servidores, representantes sindicais, integrantes indicados por associações de classe, colaboradores terceirizados e estagiários ou residentes, combinando membros indicados e membros eleitos.

A conformação adotada atende, em linhas gerais, à diretriz do CNJ de assegurar diversidade, representatividade e participação institucional ampla, aproximando a comissão das múltiplas realidades funcionais existentes no Judiciário.

Em estudo sobre trabalho, saúde e democracia no Judiciário, Herval Pina Ribeiro evidencia que o adoecimento de magistrados e servidores não pode ser compreendido apenas a partir de fatores individuais ou ergonômicos, pois se relaciona a formas coletivas de sofrimento laboral produzidas no interior da organização do trabalho.

O procedimento de eleição dos representantes, disciplinado pela Resolução GP n. 20/2021, reforça essa dimensão participativa, ao prever eleições periódicas, voto direto e secreto, listas abertas de inscrição e critérios objetivos de desempate, além da existência de suplentes. Tal desenho contribui para conferir legitimidade interna às comissões e reduz, ao menos em plano formal, o risco de captura exclusivamente hierárquica da instância responsável pela política.

Ao mesmo tempo, a coexistência de membros indicados pela alta administração revela que o modelo catarinense preserva forte presença institucional do núcleo dirigente, o que, se por um lado pode facilitar a articulação administrativa, por outro mantém potencial tensão entre autonomia funcional da comissão e dependência estrutural.

A tensão torna-se ainda mais relevante quando se considera que, na leitura extraída da pesquisa coordenada por Herval Pina Ribeiro, as relações desenvolvidas dentro e fora dos fóruns e cartórios são atravessadas pela hierarquia do poder e pelo autoritarismo no trabalho, elementos que se reproduzem socialmente no espaço institucional (RIBEIRO, 2005).

Essa Quanto às atribuições, o art. 17 da Resolução TJSC n. 4/2021 confere às CPEAMAS um rol amplo de competências, que engloba: formalizar, direcionar e acompanhar notícias de assédio; monitorar e avaliar a adoção da política; contribuir para diagnóstico institucional; sugerir medidas preventivas; alertar sobre ambientes favoráveis ao assédio; articular-se com órgãos internos e externos; propor capacitações; e formular recomendações voltadas a mudanças de métodos, processos e práticas de gestão.

O conjunto de atribuições revela clara consonância com o modelo organizacional preconizado pela Resolução CNJ n. 351/2020, segundo o qual as comissões não se restringem ao recebimento de relatos, mas atuam como núcleos de governança da política.

A Resolução GP n. 5/2022, ao regulamentar o funcionamento das CPEAMAS, densifica parcialmente esse desenho, especificando atribuições dos presidentes, membros, suplentes e secretários, estabelecendo periodicidade mínima de reuniões, regras de deliberação e procedimentos iniciais para o tratamento das notícias.

A normatização representa avanço operacional ao conferir maior previsibilidade ao funcionamento interno e delimitar responsabilidades no âmbito da comissão.

Observa-se, ademais, convergência material com a Lei n. 14.540/2023²⁶, especialmente no que tange à ênfase em capacitação, campanhas educativas, divulgação de canais, proteção contra retaliações e estabelecimento de procedimentos para encaminhamento de denúncias.

Ainda que a lei federal seja posterior e tenha foco específico em assédio sexual e crimes contra a dignidade sexual, seus eixos estruturantes dialogam diretamente com a lógica adotada pelo TJSC, reforçando a adequação do modelo de comissão como núcleo de implementação programática.

²⁶ Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal.

Apesar desses avanços, a análise crítica da arquitetura normativa evidencia alguns limites relevantes.

O primeiro diz respeito à ausência de detalhamento, no próprio texto da Resolução TJSC n. 4/2021, de um fluxo procedimental completo e padronizado para o tratamento das notícias de assédio.

O art. 13, § 3º, remete expressamente a regulamentação dos procedimentos de formalização, direcionamento e acompanhamento a ato normativo específico, o que revela opção por técnica de normatização em camadas.

Embora a Resolução GP n. 5/2022 supra parte dessa lacuna, ainda se constata a inexistência, no plano normativo, de prazos definidos, etapas claramente sequenciadas e parâmetros objetivos de duração das fases internas, o que pode impactar a previsibilidade e a segurança institucional do sistema.

Outro ponto sensível refere-se à vedação expressa ao anonimato prevista no art. 14 da Resolução TJSC n. 4/2021.

Apesar de assegurar sigilo e confidencialidade, a exclusão do anonimato contrasta com tendências contemporâneas de políticas de integridade e com a própria lógica de redução de subnotificação reconhecida pelo CNJ, podendo constituir fator inibidor do acesso aos canais institucionais, especialmente em contextos marcados por assimetrias hierárquicas acentuadas.

Também se verifica que, embora a resolução local reconheça a imunidade contra represálias como princípio (art. 3º, IV), não há densificação procedimental específica sobre como essa proteção será operacionalizada, fiscalizada e sancionada em caso de violação, permanecendo o comando em nível predominantemente declaratório.

No tocante à posição institucional das CPEAMAS, sua vinculação à Presidência do Tribunal garante centralidade política e administrativa, mas não vem acompanhada, no plano normativo, de garantias explícitas de autonomia funcional, orçamento próprio ou equipe técnica dedicada, o que pode limitar a capacidade operacional da comissão e torná-la dependente da prioridade conferida pela gestão.

Por fim, merece destaque a opção expressa do modelo catarinense por diferenciar as funções das CPEAMAS das instâncias disciplinares, consignando que as comissões não substituem sindicâncias ou processos administrativos disciplinares.

A separação é coerente com a diretriz do CNJ de distinguir acolhimento e prevenção de responsabilização, mas exige, para sua efetividade, fluxos de

articulação bem definidos entre comissão, corregedoria, gestão de pessoas e saúde, os quais ainda aparecem apenas de forma genérica no texto normativo.

Nesse sentido, a análise conjunta da Resolução TJSC n. 4/2021, da Resolução GP n. 20/2021 e da Resolução GP n. 5/2022 permite constatar que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina estruturou um arcabouço normativo mínimo para viabilizar a implementação da Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio, especialmente por meio da criação das CPEAMAS, da definição de sua composição plural, da previsão de atribuições formais e da regulamentação de aspectos básicos de funcionamento.

Todavia, a leitura sistemática desses atos evidencia que a regulamentação local privilegia, em larga medida, a institucionalização formal das instâncias e das competências, sem avançar com igual intensidade na densificação de procedimentos, na fixação de padrões objetivos de atuação e na consolidação de instrumentos de acompanhamento e avaliação, elementos essenciais à consolidação de uma política pública organizacional de caráter preventivo.

Considerando que a Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação, instituída pela Resolução CNJ n. 351/2020, revela-se como diretriz de governança institucional orientada à conformação do ambiente organizacional do Poder Judiciário aos valores constitucionais da dignidade da pessoa humana, da eficiência administrativa e da moralidade, a atuação qualificada das comissões, a proteção contra retaliações e a necessidade de canais acessíveis e confiáveis, pressupõe um modelo de implementação que ultrapassa a formalização normativa e exige efetiva incorporação institucional.

Em síntese, a estrutura formal e as competências atribuídas às CPEAMAS no âmbito do TJSC revelam aderência significativa às diretrizes da Resolução CNJ n. 351/2020, especialmente no reconhecimento da comissão como núcleo organizacional permanente da política e na atribuição de funções preventivas, diagnósticas, articuladoras e formativas.

Todavia, a densidade normativa ainda se mostra insuficiente em aspectos procedimentais, garantias de proteção ao noticiante e definição de condições estruturais mínimas de funcionamento, o que reforça a importância de avançar da conformidade formal para a análise da implementação concreta, a ser desenvolvida no capítulo subsequente.

4.3 Aderência normativa do TJSC à Resolução CNJ n. 351/2020: avanços e limites

A aferição da aderência normativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina às diretrizes fixadas pela Resolução CNJ n. 351/2020 exige uma leitura integrada do conjunto de atos locais que compõem o arranjo regulatório estadual, notadamente a Resolução TJSC n. 4/2021, a Resolução GP n. 20/2021 e a Resolução GP n. 5/2022, em análise com os comandos estruturantes da política nacional.

Sob o prisma das convergências, observa-se, inicialmente, que o TJSC incorporou de maneira expressa a finalidade central da política nacional, ao instituir política própria voltada à promoção de ambiente de trabalho digno, saudável, seguro e sustentável, reconhecendo o assédio moral, o assédio sexual e a discriminação como riscos psicossociais relevantes e como formas de violência psicológica no contexto organizacional.

A opção normativa em questão reproduz fielmente o núcleo axiológico da Resolução CNJ n. 351/2020, que desloca o enfrentamento do plano exclusivamente disciplinar para o plano da proteção institucional da saúde, da dignidade e das relações socioprofissionais.

Há elevada compatibilidade conceitual entre os diplomas.

A Resolução TJSC n. 4/2021 adota definições amplas de assédio moral, assédio moral organizacional, assédio sexual e discriminação, alinhadas à concepção processual, reiterada e estrutural presente na normativa nacional, afastando leituras reducionistas baseadas em atos isolados.

Tal escolha reforça a compreensão do assédio como fenômeno que se constrói no tempo e que se relaciona diretamente à organização do trabalho e aos métodos de gestão, em consonância com a abordagem do CNJ.

Outro ponto de convergência relevante reside na previsão de instâncias internas específicas responsáveis pela política.

A instituição das CPEAMAS, em primeiro e segundo grau de jurisdição, vinculadas à Presidência do Tribunal, corresponde diretamente à exigência, constante da Resolução CNJ n. 351/2020, de criação de estruturas permanentes de prevenção e enfrentamento.

Além disso, a composição plural das comissões, com participação de magistrados, servidores, representantes eleitos, entidades associativas, terceirizados

e estagiários, revela compatibilidade com a diretriz nacional de diversidade e de representação ampliada.

Em relação às atribuições, igualmente se observa alinhamento substancial.

As competências conferidas às CPEAMAS, formalização e acompanhamento de notícias, monitoramento da política, proposição de medidas preventivas, articulação com rede de apoio, estímulo à capacitação e possibilidade de encaminhamento às instâncias disciplinares, correspondem, em linhas gerais, ao escopo funcional delineado pela Resolução CNJ n. 351/2020.

A regulamentação do funcionamento das comissões pela Resolução GP n. 5/2022, ao detalhar papéis de presidentes, membros, suplentes e secretários, bem como periodicidade mínima de reuniões e procedimentos básicos, representa esforço de densificação infrarregulamentar compatível com o modelo nacional.

Também merece registro positivo a previsão expressa de canais múltiplos para recepção de notícias de assédio e discriminação (Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Saúde, CPEAMAS, Comissão de Acessibilidade, Corregedoria e Ouvidoria), o que converge com a diretriz do CNJ de ampliação de portas de entrada e facilitação do acesso institucional, bem como a separação conceitual entre acolhimento/acompanhamento e procedimentos disciplinares, preservando a lógica do cuidado e da prevenção.

Não obstante essas convergências, a análise crítica evidencia limites normativos relevantes que afetam a densidade de aderência material do arranjo estadual ao modelo concebido pelo CNJ.

O primeiro limite refere-se à ausência de padronização procedimental suficientemente detalhada, ponto mencionado sob o aspecto da estrutura conferida às comissões, e aqui abordado do ponto de vista da incorporação da política.

A Resolução GP n. 5/2022 estabelece um fluxo básico de recebimento, atuação, relatoria e deliberação das notícias²⁷. Por outro lado, permanecem

²⁷ Art. 11. As notícias recebidas serão autuadas em procedimento administrativo, que tramitará de forma sigilosa no Sistema Eletrônico de Informações - SEI. § 1º Com o recebimento da notícia, caberá aos presidentes das CPEAMAS fazer o primeiro acolhimento e, após, indicar um relator, que poderá solicitar mais esclarecimentos quanto ao fato. § 2º O relator designado poderá proceder à oitiva do noticiante e do noticiado, bem como dos demais envolvidos diretamente nos fatos para esclarecimento da situação. § 3º Após a conclusão da instrução do procedimento, o relator submeterá o seu parecer à apreciação dos demais membros da sua comissão, em reunião ordinária, ou extraordinária em caso de urgência. § 4º Da decisão proferida a parte noticiante deverá ser devidamente cientificada, por meio de correio eletrônico.

indeterminados parâmetros objetivos sobre prazos máximos, critérios de priorização, etapas mínimas de acompanhamento, formas de registro padronizado, produção de relatórios consolidados e mecanismos sistemáticos de retorno institucional.

Essa lacuna contrasta com a lógica da política nacional, que pressupõe previsibilidade, rastreabilidade e segurança procedimental como condições de efetividade.

Um segundo limite reside na proteção ao noticiante e às testemunhas.

A Resolução TJSC n. 4/2021 consagra, em nível principiológico, a garantia de imunidade contra represálias²⁸. Contudo, o conjunto normativo local não detalha instrumentos concretos de prevenção, apuração e responsabilização de retaliações, nem estabelece medidas protetivas automáticas ou protocolos específicos para situações de risco, o que enfraquece a densidade operacional da garantia proclamada.

Há, ainda, insuficiência quanto aos mecanismos de monitoramento, avaliação e transparência.

A Resolução CNJ n. 351/2020 concebe a política como dinâmica contínua, exigindo acompanhamento institucional, diagnósticos e aprimoramento permanente. No plano local, contudo, não se observa previsão expressa de indicadores, metas, relatórios públicos periódicos, auditorias internas ou sistemas estruturados de avaliação das ações das CPEAMAS, o que limita a capacidade de aferir resultados, identificar padrões e retroalimentar a política.

Outro aspecto sensível refere-se à capacitação.

A previsão da normativa estadual de articulação com a Academia Judicial e a promoção de ações formativas, não impõe periodicidade mínima, conteúdos obrigatórios, públicos prioritários nem integração formal da capacitação aos processos de gestão de pessoas e desenvolvimento gerencial, diferentemente da orientação mais robusta presente no marco nacional e reforçada por legislações federais recentes, como a Lei n. 14.540/2023²⁹.

²⁸ Art. 3º São princípios da política instituída por esta resolução: IV - garantia de imunidade às vítimas, aos denunciante e às testemunhas em face de represálias ou de outro tipo de hostilidade decorrente de notícia ou denúncia apresentada.

²⁹ Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal. (Art. 7º Os órgãos e entidades abrangidos por esta Lei deverão manter, pelo período de 5 (cinco)

Por fim, observa-se que a regulamentação local permanece fortemente centrada na estruturação das comissões, sem avançar de modo equivalente na incorporação transversal da política às rotinas administrativas, ao planejamento estratégico, à avaliação de gestores e aos processos decisórios organizacionais, dimensão que constitui um dos eixos centrais da abordagem institucional defendida pelo CNJ.

Dessa forma, é possível concluir que a normatização do TJSC apresenta alta aderência formal à Resolução CNJ n. 351/2020, ao reproduzir seus fundamentos, instituir política própria, criar instâncias permanentes e reconhecer o caráter organizacional do assédio.

Todavia, sob o ângulo da aderência material, subsistem fragilidades relevantes relacionadas à densidade procedimental, à proteção operacional ao noticiante, ao monitoramento, à capacitação estruturada e à transversalidade da política.

O arranjo estadual, portanto, cumpre função estruturante inicial, mas ainda opera em patamar intermediário de maturidade normativa, no qual a conformidade formal coexiste com lacunas que podem comprometer a plena realização do paradigma preventivo e institucional preconizado pelo CNJ.

Nesse contexto, permanece a necessidade de se compreender a política como processo institucional em construção, cuja efetividade depende de densificação contínua, governança ativa e compromisso organizacional sustentado.

5 ESTUDO DE CASO DOCUMENTAL: CONCRETIZAÇÃO DA POLÍTICA NO TJSC A PARTIR DE CONSULTA AO PORTAL INSTITUCIONAL E OUTROS MEIOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO

A institucionalização normativa de uma política pública, ainda que juridicamente consistente, não assegura, por si só, sua efetividade no plano das práticas administrativas.

Entre o “dever-ser” normativo e a realidade organizacional interpõe-se um campo decisivo, no qual comandos jurídicos são traduzidos – ou não – em estruturas

anos, os registros de frequência, físicos ou eletrônicos, dos programas de capacitação ministrados na forma prevista no inciso VII do caput do art. 5º desta Lei).

visíveis, rotinas estáveis, instrumentos operacionais e informações acessíveis aos sujeitos por eles protegidos.

A edição de atos normativos constitui condição necessária para a implementação da Política Nacional estabelecida pela Resolução CNJ n. 351/2020 e a criação de estruturas institucionais formais, a partir dela.

Contudo, o êxito da implementação de suas diretrizes depende, sobretudo, da forma como esses comandos são traduzidos em práticas acessíveis, compreensíveis e confiáveis no cotidiano institucional.

O foco analítico do trabalho, sob esse contexto, não recai sobre a validade formal desses atos, já examinada no capítulo anterior, mas sobre a maneira como a política se apresenta publicamente, por meio das informações disponibilizadas ao servidor e à sociedade.

Isso porque, parte-se da premissa de que a informação institucional e a transparência procedimental constituem elementos estruturantes da garantia da dignidade da pessoa humana no ambiente de trabalho, especialmente em contextos marcados por assimetrias de poder e riscos de silenciamento, como ocorre nas situações de assédio.

Se a organização é transparente e sólida, os desmandos das pessoas são controlados e os abusos punidos (HIRIGOYEN, 2017, p. 125). O acesso à informação é compreendido, neste ponto, portanto, não apenas como dever administrativo vinculado ao princípio da publicidade, mas como condição material de exercício de direitos, capaz de influenciar diretamente a decisão do servidor de buscar orientação, registrar uma notícia ou confiar nos mecanismos institucionais de acolhimento.

A ausência de informações claras, a dispersão de conteúdos ou a opacidade dos procedimentos tendem a ampliar a vulnerabilidade do noticiante, favorecer a subnotificação e comprometer o potencial preventivo da política.

Assim, a análise da política a partir de suas evidências públicas permite aferir, de forma concreta, o grau de comprometimento institucional com a proteção da dignidade no trabalho.

A centralidade conferida à informação e à transparência também se justifica pelo papel que esses elementos desempenham na dimensão preventiva da política.

Políticas de enfrentamento ao assédio não se sustentam exclusivamente por mecanismos repressivos ou disciplinares; ao contrário, demandam ações contínuas

de formação, comunicação interna e disseminação de uma cultura organizacional orientada pelo respeito, pela igualdade e pela dignidade.

A publicização de cursos, campanhas, cartilhas e orientações constitui, nesse contexto, indicador relevante da existência, ou não, de uma política preventiva com caráter permanente, capaz de alcançar seus destinatários de forma ampla e compreensível.

Do mesmo modo, no campo do enfrentamento e do combate ao assédio, a transparência informacional assume função decisiva.

Para o servidor que vivencia ou presencia uma situação de violência, é essencial compreender a quem recorrer, por quais meios, quais são os limites e possibilidades de atuação da comissão responsável e o que se pode esperar institucionalmente a partir do registro de uma notícia.

A previsibilidade mínima dos fluxos, a explicitação de garantias como sigilo, confidencialidade e proteção contra retaliações, bem como a clareza quanto aos encaminhamentos possíveis, constituem fatores determinantes para a confiança no procedimento e para a interrupção do ciclo de violência.

Nesse cenário, a própria atuação da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e à Discriminação revela-se indissociável da qualidade da informação institucional disponibilizada.

A clareza dos materiais publicizados, aliada à capacitação dos agentes que operam a política, contribui para evitar respostas genéricas, encaminhamentos inadequados ou expectativas frustradas, que podem agravar o sofrimento do servidor e esvaziar o sentido protetivo da política.

A dignidade procedimental, portanto, manifesta-se tanto na forma quanto no conteúdo das informações oferecidas.

Com base nessas premissas, o presente capítulo adota a consulta a fontes públicas disponibilizadas pelo próprio TJSC como critério metodológico e analítico para avaliar a concretização da política.

A opção por restringir a investigação a evidências publicizadas assegura rastreabilidade e verificabilidade científica, ao mesmo tempo em que reconhece a publicidade institucional como componente essencial da política de enfrentamento ao assédio.

Por essa razão, a ausência de informações, quando identificada, não é tratada como limitação do método, mas como achado analítico relevante, indicativo de fragilidades na transparência e na acessibilidade institucional.

Além da análise centrada na publicização de informações pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por meio de uma perspectiva comparativa nacional de confrontação entre as evidências públicas identificadas no Tribunal de Justiça de Santa Catarina e os dados coletados junto aos demais Tribunais de Justiça estaduais, permite situar o estudo de caso em um horizonte amplo de implementação da Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação.

O cotejo visa a identificar padrões recorrentes, assimetrias institucionais e desafios estruturais comuns ao Poder Judiciário brasileiro, especialmente no que se refere à transparência informacional, à institucionalização das comissões, à publicização de fluxos procedimentais e à consolidação de uma dimensão preventiva efetiva.

A partir dessa perspectiva, o estudo de caso busca compreender em que medida o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina incorpora, de forma material e comunicável, as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, utilizando como baliza avaliativa a garantia da dignidade da pessoa humana no ambiente de trabalho judicial.

Os tópicos subsequentes desenvolvem essa análise de maneira articulada, examinando a governança e a institucionalização da política, sua dimensão preventiva, a acessibilidade dos canais e fluxos institucionais e, por fim, sintetizando as evidências públicas, lacunas e desafios identificados, de modo a oferecer uma leitura crítica e integrada da política em funcionamento.

5.1 Delimitação metodológica do estudo de caso e fontes públicas do TJSC

O presente estudo de caso documental adota como pressuposto central que a concretização institucional de uma política pública, especialmente no campo da prevenção e do enfrentamento ao assédio, pode ser apreendida, de modo relevante, a partir da forma como a própria instituição se apresenta publicamente.

A análise desenvolvida neste capítulo volta-se a uma dimensão específica da efetividade da política, aqui compreendida em sentido procedimental e de implementação, voltada a verificar se a atuação institucional se exterioriza de modo suficientemente claro, organizado e identificável, suficientemente capaz de orientar

seus destinatários quanto às possibilidades de prevenção, acolhimento, formulação de notícia e encaminhamento de situações de assédio ou discriminação.

Para tanto, o trabalho considera exclusivamente as informações disponibilizadas em ambientes oficiais do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, acessíveis ao público externo e interno.

Essa opção metodológica constitui escolha epistemológica³⁰ coerente com o objeto da pesquisa.

Ao se falar sobre políticas voltadas à proteção de direitos fundamentais no ambiente de trabalho, a publicidade institucional desempenha função normativa e pedagógica: informa, orienta, sinaliza prioridades e condiciona comportamentos.

Para a análise a que se propõe este trabalho, a publicização é considerada, para a análise a que se propõe este trabalho, condição mínima de operacionalidade da política, pois a ausência de informação clara dificulta o acesso, enfraquece a confiança institucional e compromete a possibilidade de acionamento dos mecanismos de proteção.

Nesse sentido, foram consideradas fontes válidas para o desenvolvimento do capítulo: (a) atos normativos publicados no portal do TJSC relacionados à política de prevenção e enfrentamento ao assédio; (b) páginas temáticas institucionais dedicadas à CPEAMAS ou à temática do assédio e da discriminação; (c) notícias institucionais que divulguem ações, campanhas, capacitações ou eventos vinculados à política; (d) cartilhas, guias, manuais ou materiais informativos disponibilizados ao público; e (e) orientações sobre canais de acolhimento, denúncia, acompanhamento e encaminhamento de situações de assédio ou discriminação.

Essas fontes permitem examinar a política em sua face pública e verificável, isto é, na forma como ela se apresenta ao servidor, ao magistrado, ao colaborador ou a qualquer pessoa que busque orientação nos canais institucionais oficiais.

A coleta concentrou-se, prioritariamente, na área de “Comissões de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a Todas as Formas de Discriminação”, bem como em seções correlatas do portal institucional, incluindo páginas da Presidência, da Diretoria de Gestão de Pessoas, da Diretoria de Saúde, da Academia Judicial e da área normativa. Essa delimitação decorre do próprio

³⁰ É um adjetivo relativo à epistemologia, o ramo da filosofia que estuda a natureza, origem, validade e limites do conhecimento humano e científico. Refere-se à análise crítica de como sabemos o que sabemos, fundamentando teorias, métodos científicos e a distinção entre crença e conhecimento.

desenho normativo da política, que atribui protagonismo a tais instâncias na sua implementação.

Como critério de reconhecimento de evidência de implementação institucional, adotou-se a existência de conteúdo publicizado que revele, de forma minimamente estruturada: (i) a identificação de instâncias responsáveis; (ii) a descrição de competências ou atribuições; (iii) a divulgação de ações ou atividades concretas; ou (iv) a disponibilização de orientações operacionais aos usuários. Informações meramente genéricas, sem vinculação explícita à política ou sem conexão com estruturas formais, não foram consideradas suficientes para caracterizar implementação.

Paralelamente, a pesquisa parte da premissa de que a ausência de informação pública constitui dado analítico relevante.

Não se trata de pressupor inexistência absoluta de ações internas, mas de reconhecer que, se determinada informação não é acessível nos canais oficiais, ela não cumpre plenamente sua função orientadora e preventiva.

Nessa perspectiva, a ausência de informação pública não permite concluir, por si só, que determinada medida inexistia no âmbito interno do Tribunal; permite, contudo, identificar déficit de transparência procedimental, de comunicação institucional e de acessibilidade, elementos diretamente relacionados à efetividade da política em sua dimensão pública e operacional.

Importa registrar, ainda, os limites do método adotado.

A análise não permite inferir a qualidade subjetiva do acolhimento, a efetividade concreta das intervenções nem a percepção dos usuários sobre os canais existentes. Tampouco autoriza conclusões sobre a integralidade das práticas internas do Tribunal. O que se examina é a política tal como se apresenta publicamente, isto é, a face institucional visível do modelo de prevenção e enfrentamento.

O Censo de Diversidades e outros instrumentos diagnósticos internos, embora possam representar importante mecanismo de qualificação da política de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação, optou-se por não tratá-los como critério autônomo de pontuação na análise comparativa dos Tribunais de Justiça.

A opção decorre da própria delimitação metodológica da pesquisa, fundada em informações publicamente disponíveis nos portais institucionais e a ausência de divulgação de censos ou levantamentos internos não permite concluir, com segurança, pela inexistência desses instrumentos, mas apenas pela sua não

publicização. Por essa razão, tais mecanismos são considerados, quando identificados, como elementos qualitativos de reforço da governança, da representatividade e do monitoramento institucional da política, especialmente em sua conexão com a diretriz de composição plural das Comissões prevista na Resolução CNJ n. 351/2020.

Trata-se, assim, de avaliação documental de implementação, que busca verificar se a arquitetura institucional da política foi suficientemente publicizada para possibilitar conhecimento, orientação, acionamento e acompanhamento mínimo por seus destinatários.

Ao trabalhar com fontes abertas, verificáveis e replicáveis, a pesquisa assegura controle intersubjetivo do percurso analítico e permite que outros pesquisadores reproduzam a investigação, ampliem-na ou a comparem com realidades institucionais diversas.

A escolha também confere coerência ao diálogo comparativo desenvolvido com os demais Tribunais de Justiça estaduais, na medida em que a mesma lógica de observação pública pode ser aplicada a diferentes instituições, sem dependência de dados internos indisponíveis ou de informações administrativas não publicizadas.

Dessa forma, a efetividade examinada é, portanto, delimitada como efetividade procedimental ou de implementação, aferida pela publicização institucional dos mecanismos de prevenção, acolhimento, notícia, orientação, encaminhamento e monitoramento.

Registra-se, por fim, que alterações normativas supervenientes ou publicadas em momento muito próximo ao encerramento da coleta documental não alteraram a matriz originária de análise adotada neste estudo, estruturada a partir das evidências públicas disponíveis nos portais institucionais consultados.

É o caso da Resolução CNJ n. 671/2026, cuja edição, embora posterior ao recorte principal da pesquisa, confirma a relevância metodológica dos critérios aqui empregados, especialmente no que se refere à necessidade de publicização clara dos fluxos de notícia, das garantias contra retaliação e dos mecanismos institucionais de orientação e encaminhamento. Assim, a norma é considerada como elemento de contextualização crítica e de confirmação de tendências regulatórias já identificadas, sem reabertura da coleta comparativa nem alteração da classificação originalmente atribuída aos tribunais analisados.

A delimitação preserva a centralidade da dignidade da pessoa humana no trabalho, pois a dignidade, nesse contexto, realiza-se criação de condições institucionais de informação, previsibilidade, confiança e acesso aos instrumentos de proteção.

5.2 Governança e institucionalização: atos, estrutura e informações publicizadas

A análise da governança³¹ e da institucionalização da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina constitui etapa indispensável para aferir o grau de concretização da dignidade da pessoa humana no plano organizacional.

A institucionalização formal da política, observável a partir da existência de atos normativos específicos, da criação de estruturas organizacionais estáveis e da publicização de informações institucionais, representa o primeiro nível de materialização de uma política que, sem esses elementos, tende a permanecer no plano simbólico ou meramente declaratório.

Ao discorrer sobre o *compliance* como reflexo da cultura organizacional, Anaruez Mathies explica:

A cultura organizacional molda a gestão e o comportamento das pessoas na empresa, podendo tanto criar um ambiente propício ao trabalho e ao desenvolvimento do empregado como também produzir impactos negativos no meio ambiente de trabalho com reflexos à saúde do empregado.

Importante frisar que a forma como se desenvolve a relação entre empregado e empregador sofre influência direta da cultura organizacional das empresas.

Empresas que condenam práticas ilícitas e corruptas e que prezam pelo cumprimento das normas, pela valorização do empregado e pela “preocupação com o social” tendem a transferir essa cultura aos empregados, que passam a agir da mesma forma.

No entanto, empresas que não cumprem a legislação tendem também a não respeitar seus empregados, criando uma cultura organizacional

³¹ Governança corporativa é o sistema de regras, práticas e processos pelos quais as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, alinhando os interesses de sócios, conselhos e partes interessadas (stakeholders). Ela visa aumentar a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa para garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>

de desrespeito e desvalorização dos empregados e de todos aqueles que com elas se relacionam (2018, p. 148).

A dignidade como exigência institucional concreta demanda organização administrativa, definição clara de competências e responsabilidades, bem como um mínimo de publicidade capaz de tornar a política cognoscível e acessível aos seus destinatários.

Nesse sentido, a governança da política revela-se dimensão central de sua efetividade: é por meio de atos formais, arranjos estruturais e informações publicizadas que o Tribunal sinaliza, interna e externamente, o compromisso institucional com a proteção do meio ambiente de trabalho, com a previsibilidade das respostas organizacionais e com a construção de um espaço institucional orientado pelo respeito, pela confiança e pela responsabilização.

A existência de atos normativos específicos voltados à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação constitui o primeiro indicador objetivo de institucionalização da política no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

A partir da consulta ao portal institucional da Comissão, observa-se que o TJSC estruturou sua atuação em diálogo direto com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, notadamente por meio da Resolução CNJ n. 351/2020 e de suas posteriores alterações (Resoluções CNJ n. 413/2021, n. 518/2023 e n. 538/2023), internalizadas no plano local pela Resolução TJ n. 4/2021.

A normativa estadual institui formalmente a Política de Prevenção e Enfrentamento no âmbito do Poder Judiciário catarinense, sinalizando aderência inicial ao modelo normativo nacional e afastando, ao menos no plano formal, soluções fragmentadas ou improvisadas para o tratamento de condutas que afetam diretamente a dignidade no trabalho.

A análise conjunta da Resolução TJ n. 4/2021 com os atos complementares editados pela Presidência do Tribunal, em especial a Resolução GP n. 20/2021, que disciplina o processo de eleição dos representantes das comissões, e a Resolução GP n. 5/2022, que regulamenta o seu funcionamento, permite identificar um esforço de detalhamento institucional que ultrapassa a mera reprodução do texto do CNJ.

Os atos normativos locais delimitam finalidades, definem competências, estabelecem critérios de composição plural e indicam o vínculo institucional das comissões, o que contribui para conferir estabilidade organizacional à política.

Sob essa perspectiva, a dignidade deixa de ser compreendida apenas como princípio inspirador e passa a operar como exigência institucional concreta, que demanda arranjos normativos claros, responsabilidades definidas e instâncias reconhecíveis de atuação.

Ao estruturar previamente quem atua, como atua e com quais atribuições, o Tribunal cria condições mínimas para que servidores e magistrados compreendam o funcionamento institucional da política, saibam a quem recorrer e quais expectativas podem legitimamente nutrir quanto ao tratamento de suas demandas.

Trata-se de aspecto essencial, pois políticas de enfrentamento ao assédio que operam sem definição clara de competências e procedimentos tendem a gerar insegurança, descrédito e, em última instância, subnotificação.

A publicização, no mesmo ambiente institucional, de normativas nacionais supervenientes, como a Resolução CNJ n. 450/2022, que institui a Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação, e a Lei n. 14.540/2023, que amplia o marco legal de prevenção e enfrentamento na administração pública, reforça a inserção do TJSC em um contexto normativo mais amplo, marcado pela progressiva densificação das obrigações institucionais relacionadas à proteção da dignidade sexual, psicológica e moral no trabalho.

Ainda que tais atos não substituam a necessidade de avaliação da efetividade prática da política, sua incorporação formal ao repertório normativo publicizado indica alinhamento discursivo e jurídico às diretrizes contemporâneas de governança institucional no Poder Judiciário.

Assim, no plano da governança normativa, é possível afirmar que o TJSC dispõe de um arcabouço formal minimamente estruturado e aderente às diretrizes do CNJ, capaz de conferir previsibilidade institucional à política de prevenção e enfrentamento ao assédio.

Todavia, a existência desses atos constitui condição necessária, mas não suficiente, para a concretização da dignidade no cotidiano organizacional, exigindo análise complementar sobre estrutura, comunicação institucional e funcionamento efetivo das instâncias criadas.

A institucionalização da política de prevenção e enfrentamento ao assédio no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina não se esgota na edição de atos normativos gerais, exigindo, como etapa subsequente de concretização da dignidade, a definição clara da estrutura organizacional responsável por sua execução.

Nesse sentido, a Resolução TJ n. 4/2021, complementada pela Resolução GP n. 20/2021, revela um desenho institucional relativamente sofisticado das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual (CPEAMAS), cuja configuração busca conferir legitimidade, pluralidade e previsibilidade ao funcionamento da política.

a) Estrutura vinculada à Presidência

Do ponto de vista formal, a estrutura das CPEAMAS é expressamente vinculada à Presidência do Tribunal de Justiça, com atuação diferenciada no primeiro e no segundo graus de jurisdição (art. 15 da Resolução TJ n. 4/2021)³².

Tal vinculação hierárquico-institucional é relevante, pois insere a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio no núcleo da governança do Tribunal, afastando a ideia de que se trate de iniciativa periférica, voluntarista ou meramente simbólica.

Ao situar as CPEAMAS no âmbito da Presidência do TJSC, o desenho institucional sinaliza que o enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação constitui pauta estratégica, transversal e indissociável da própria gestão da atividade jurisdicional.

Nesse sentido, a institucionalização formal atende a uma exigência mínima de concretização da dignidade da pessoa humana enquanto valor normativo operativo, pois transforma um dever ético-abstrato em responsabilidade organizacional estruturada, dotada de visibilidade, previsibilidade e reconhecimento institucional.

Todavia, a literatura especializada sobre assédio moral nas organizações, especialmente no serviço público e em instituições marcadas por elevada hierarquização, adverte que a assimetria de poder constitui elemento central tanto na produção quanto na reprodução das práticas assediadoras.

³² Art. 15. Ficam instituídas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, em primeiro e em segundo grau de jurisdição, as comissões de prevenção e enfrentamento do assédio moral e do assédio sexual - CPEAMAS, vinculadas à Presidência do Tribunal de Justiça, com o objetivo de fomentar a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de todas as formas de Discriminação e executar as atribuições definidas nos termos do art. 17 desta resolução.

Marie-France Hirigoyen destaca que o assédio moral raramente se manifesta como conflito horizontal isolado, estando comumente associado ao exercício abusivo do poder, à instrumentalização da autoridade e à fragilização deliberada da vítima em contextos nos quais a relação de subordinação é estruturalmente desigual.

Leandro Queiroz Soares corrobora:

Alguns autores como Piñuel y Zabala (2001/2003), Abajo-Olivares (2004), Guedes (2003) e Hirogoyen (1998/2003), consideram a possibilidade de os representantes da direção do contexto de produção que se torna o palco de tais violências não somente permitirem que elas ocorram, mas também, muitas vezes, serem os autores indiretos dessas violências, por razões diversas (2015, p. 124).

Christophe Dejours, por sua vez, ao analisar os mecanismos de violência institucional, evidencia que modelos de gestão baseados no medo, na culpabilização individual e na opacidade decisória tendem a naturalizar práticas de humilhação e silenciamento, especialmente quando dirigidas de cima para baixo.

Diz o autor:

Não podemos considerar como epifenômeno ou como questão acessória a discriminação que opera a hierarquia com relação aos trabalhadores. Ela faz parte integrante das táticas de comando, mesmo que não seja explicitamente incluída no papel da hierarquia. A situação mais exemplar a este respeito é a do setor terciário e dos funcionários de escritórios (2021, p. 97)

Nesse contexto, a vinculação direta das CPEAMAS à Presidência do Tribunal revela uma ambivalência institucional que merece problematização crítica.

Se, por um lado, tal arranjo confere centralidade política à política pública, por outro, pode expor as comissões a dinâmicas de controle, supervisão ou constrangimento indireto por parte de instâncias hierárquicas superiores que, não raramente, figuram na literatura como sujeitos ativos do assédio vertical descendente.

Trata-se de um risco estrutural: quando o órgão responsável por fomentar, acompanhar e encaminhar notícias de assédio encontra-se formalmente subordinado à mesma instância que concentra poder decisório, disciplinar e simbólico, emerge a possibilidade de captura institucional, ainda que não intencional, com impactos diretos sobre a confiança dos servidores nos canais formais de proteção.

A análise da composição das Comissões exige, ainda, exame específico à luz das diretrizes fixadas pelo Conselho Nacional de Justiça.

A Resolução CNJ n. 351/2020 estabeleceu, como parâmetro estruturante, a necessidade de composição plural, com representação da diversidade e participação de distintos segmentos institucionais, diretriz que busca ampliar a legitimidade, a confiança e a capacidade deliberativa dessas instâncias.

A pluralidade compositiva constitui mecanismo de redução de vieses hierárquicos e de ampliação da escuta institucional, especialmente relevante em matéria de assédio moral e sexual, na qual as assimetrias de poder desempenham papel central.

Todavia, a redação originária do art. 15 da Resolução n. 351/2020 continha previsões que tensionavam esse ideal de autonomia, ao dispor sobre a indicação de um servidor pela Presidência do Tribunal para integrar a Comissão³³, bem como ao atribuir a presidência do colegiado a magistrado igualmente indicado pela Presidência.

Embora juridicamente válidas sob a ótica da organização administrativa, tais previsões eram passíveis de crítica sob o prisma da governança protetiva, pois podiam projetar, no plano simbólico e funcional, a ideia de subordinação, controle ou potencial interferência hierárquica na atuação das Comissões, sobretudo quando voltadas ao acolhimento de relatos envolvendo relações verticais de poder.

A Resolução CNJ n. 358/2023 não mais prevê as mencionadas regras, revelando inflexão relevante neste ponto, sinalizando orientação mais favorável ao fortalecimento da autonomia e da independência interna dessas instâncias.

No âmbito do TJSC, contudo, a Resolução TJ n. 4/2021 ainda preserva modelagem que contempla a indicação de servidor pela Presidência e a atribuição da presidência das Comissões a magistrado, o que, embora compatível com a estrutura administrativa do Tribunal, pode gerar, perante os servidores em geral, a percepção de interferência hierárquica ou de alinhamento institucional excessivo.

Considerando que a confiança é elemento decisivo para a utilização efetiva dos canais de prevenção e enfrentamento do assédio, mostra-se recomendável a

³³ Art. 15. Serão instituídas em cada tribunal, no prazo máximo de 45 dias, Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, composta pelos seguintes membros efetivos: I – nos tribunais: a) um magistrado indicado pela Presidência, que presidirá a Comissão; b) um servidor indicado pela Presidência; II – nos órgãos de 1o Grau: a) um magistrado indicado pela Direção do Foro, que presidirá a Comissão; b) um servidor indicado pela Direção do Foro.

atualização da normativa local para alinhamento às diretrizes mais recentes do CNJ, com reforço explícito de critérios de pluralidade, representatividade e autonomia funcional das Comissões.

Nessas condições, ainda que formalmente bem desenhada, a estrutura tende a operar como instância simbólica, reproduzindo a dinâmica de subordinação legitimada institucionalmente.

b) Pluralidade na composição dos membros

A composição plural das comissões, abrangendo magistrados, servidores, colaboradores terceirizados e estagiários, mediante combinações de indicação institucional, representação associativa e eleição direta, sinaliza, ao menos no plano normativo, uma tentativa de mitigar assimetrias, ampliando a legitimidade democrática e a diversidade de perspectivas no interior das CPEAMAS, bem como dialoga com a compreensão contemporânea de dignidade da pessoa humana como valor relacional e institucional, que exige a escuta de diferentes sujeitos e a incorporação de múltiplas experiências no desenho das políticas públicas.

Contudo, a diversidade formal de composição não neutraliza, por si só, as desigualdades materiais de poder que atravessam a organização, especialmente quando não acompanhada de salvaguardas claras quanto aos limites de interferência hierárquica e à proteção dos membros das comissões em casos sensíveis.

A política somente se afirma como instrumento real de proteção quando seu desenho institucional é capaz de reconhecer, tensionar e neutralizar os efeitos da assimetria de poder inerente à organização judiciária.

Do contrário, corre-se o risco de que mecanismos de governança concebidos para enfrentar a violência institucional acabem reproduzindo, ainda que de modo sofisticado, as mesmas lógicas de silenciamento, medo e desconfiança que pretendem superar, questão que se projeta diretamente sobre a avaliação das evidências públicas, das lacunas e dos desafios institucionais a serem sistematizados na síntese analítica do capítulo.

c) Eleição dos membros e atribuições

A Resolução GP n. 20/2021 detalha minuciosamente o processo eleitoral dos membros das CPEAMAS, estabelecendo critérios objetivos para inscrição, elegibilidade, votação, apuração, recursos e homologação dos resultados.

A previsão de mandatos com duração definida, possibilidade de recondução limitada, suplência formalizada e regras claras para renúncia e sucessão contribui

para a estabilidade institucional das comissões e para a previsibilidade de sua atuação.

Sob a perspectiva da dignidade como valor concreto, tais elementos são relevantes porque reduzem a personalização excessiva das instâncias de enfrentamento do assédio e reforçam sua natureza institucional, permanente e impessoal.

Outro aspecto relevante diz respeito à delimitação expressa das atribuições das CPEAMAS, prevista no art. 17 da Resolução TJ n. 4/2021³⁴.

O rol de competências abrange desde o acompanhamento de notícias de assédio e a articulação de medidas preventivas até a proposição de capacitações, recomendações organizacionais e cooperação com outras entidades.

A definição normativa de responsabilidades permite identificar, ao menos no plano formal, o campo de atuação das comissões, evitando sobreposição indevida com instâncias disciplinares e reforçando sua função de prevenção, orientação e monitoramento, em consonância com o modelo preconizado pelo CNJ.

Todavia, do ponto de vista da análise documental orientada pela transparência da informação, impõe-se problematizar em que medida essa estrutura organizacional,

³⁴ Art. 17. As CPEAMAS terão as seguintes atribuições: I - formalizar, direcionar e acompanhar o processamento da notícia de assédio ou discriminação, observado o § 3º do art. 13 desta resolução; II - monitorar, avaliar e fiscalizar a adoção da política de que trata esta resolução; III - contribuir para o desenvolvimento de diagnóstico institucional das práticas de assédio moral e de assédio sexual; IV - solicitar relatórios, estudos e pareceres aos órgãos e unidades competentes, resguardados o sigilo e o compromisso ético-profissional das áreas técnicas envolvidas; V - sugerir medidas de prevenção, orientação e enfrentamento do assédio moral e do assédio sexual no trabalho; VI - representar aos órgãos disciplinares a ocorrência de quaisquer formas de retaliação a quem de boa-fé busque os canais próprios para relatar práticas de assédio moral ou assédio sexual; VII - alertar sobre a existência de ambiente, prática ou situação favorável ao assédio moral ou ao assédio sexual; VIII - fazer recomendações e solicitar providências às direções dos órgãos internos, aos gestores das unidades organizacionais e aos profissionais da rede de apoio, como: a) apuração de notícias de assédio e discriminação; b) proteção das pessoas envolvidas; c) preservação das provas; d) garantia da lisura e do sigilo das apurações; e) promoção de alterações funcionais temporárias até ser resolvida a situação; f) mudanças de métodos e processos na organização do trabalho; g) melhorias das condições de trabalho; h) aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas; i) ações de capacitação e acompanhamento de gestores e servidores; j) realização de campanha institucional de informação e orientação; k) revisão de estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que possam configurar assédio moral organizacional; e l) apresentar proposta de cooperação técnico-científica para estudo, prevenção e enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e de todas as formas de discriminação; IX - articular-se com entidades públicas ou privadas que tenham objetivos convergentes aos da comissão; X - planejar, em parceria com a Academia Judicial, a capacitação de magistrados e servidores, inclusive em atividades formativas de desenvolvimento gerencial, em prevenção e enfrentamento da discriminação, do assédio moral e do assédio sexual no trabalho, bem como de respeito à diversidade e outros conteúdos correlatos, relacionando-os com os processos de promoção à saúde no trabalho; e XI - propor, em conjunto com a Academia Judicial, formação adequada aos membros das CPEAMAS, da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão e de outras unidades administrativas em relação à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação.

ainda que densamente normatizada, é apresentada de forma clara, acessível e inteligível no portal institucional do Tribunal.

A existência de regras detalhadas sobre composição, eleição e atribuições não se traduz automaticamente em compreensão institucional por parte dos servidores, sobretudo quando tais informações se encontram dispersas em atos normativos extensos, sem sistematização explicativa ou apresentação pedagógica.

A dignidade, enquanto exigência institucional, pressupõe não apenas a existência formal de instâncias de proteção, mas a possibilidade real de que os sujeitos reconheçam essas instâncias como legítimas, acessíveis e funcionalmente confiáveis.

Estruturas organizacionais pouco visíveis ou insuficientemente explicadas no plano da comunicação institucional correm o risco de esvaziar, na prática, o potencial normativo das CPEAMAS, transformando arranjos juridicamente robustos em mecanismos de baixa capilaridade organizacional.

A consolidação da política como instrumento de proteção da dignidade no trabalho depende, em larga medida, da capacidade institucional de tornar inteligível sua arquitetura organizacional, condição indispensável para o fortalecimento da confiança dos servidores e para a efetividade concreta das medidas de prevenção e enfrentamento ao assédio.

Assim, embora o TJSC disponha de uma estrutura formalmente bem delineada das CPEAMAS, com regras claras de composição, mandato e atribuições, a análise sob o prisma da transparência aponta para a necessidade de avaliar como essa estrutura é efetivamente apresentada ao público interno.

(i) Comparação com práticas de outros tribunais (*benchmarking* institucional)

A análise da publicidade institucional da política no âmbito do TJSC ganha densidade quando contrastada com experiências observáveis em outros tribunais brasileiros que também implementaram a Política Nacional instituída pela Resolução CNJ n. 351/2020.

Há tribunais com adoção de portais específicos ou seções amplamente estruturadas, nas quais se concentram, além de atos normativos e relatórios formais, também informações pedagógicas, fluxos de atuação, dados estatísticos, campanhas institucionais, registros de eventos formativos e notícias sobre a atuação contínua das comissões.

A prática reforça a compreensão da política como instrumento vivo de governança, com presença comunicativa constante no cotidiano institucional, e não como estrutura meramente reativa acionada apenas diante de denúncias formais.

O contraste evidencia que a publicidade institucional pode cumprir funções distintas: enquanto modelos mais robustos operam como estratégias de prevenção, orientação e construção de cultura organizacional, modelos mais restritos tendem a limitar a política a um plano predominantemente procedimental e documental.

Sob a ótica da dignidade da pessoa humana, essa diferença não é neutra.

A dignidade, enquanto valor jurídico-institucional, exige previsibilidade, inteligibilidade e confiança, elementos que são fortalecidos quando o servidor percebe que a política é comunicada de forma sistemática, transparente e integrada às práticas ordinárias de gestão.

A ausência dessa visibilidade ampliada tende a reforçar a percepção de distanciamento entre a norma e a realidade organizacional, enfraquecendo o potencial transformador da política.

(ii) Sugestões de indicadores de publicidade institucional (articulação com avaliação de governança)

A partir dessa perspectiva crítica, é possível propor indicadores qualitativos e institucionais de publicidade, que poderiam ser utilizados, tanto para avaliação interna da política, quanto para análises acadêmicas de sua efetividade.

Para tanto, destacam-se: a existência de um espaço institucional centralizado no portal do tribunal; a atualização periódica e regular das informações disponibilizadas; a publicação sistemática de relatórios de atividades com linguagem acessível, indo além da formalidade administrativa; a divulgação de ações preventivas e formativas, como cursos, palestras e campanhas; e a disponibilização clara dos canais de comunicação e de acolhimento, com explicitação das atribuições das comissões e dos fluxos de encaminhamento.

Os indicadores propostos dialogam diretamente com a noção de governança orientada pela dignidade, pois permitem aferir se a política se apresenta como estrutura institucional confiável, inteligível e acessível aos seus destinatários.

A governança, nesse contexto, revela-se a partir da capacidade institucional de se comunicar com seus próprios sujeitos, de tornar visíveis suas práticas e de permitir o acompanhamento crítico de sua atuação.

Por outro lado, a ausência desses indicadores, ou sua implementação de forma fragmentada, tende a converter a política em um mecanismo de baixa capilaridade simbólica e prática, com impacto reduzido sobre a cultura organizacional.

A leitura desses indicadores de publicidade institucional, contudo, não pode ser dissociada da verificação empírica de como tais parâmetros se materializam no ambiente informacional concreto do Tribunal, sob pena de a análise permanecer em plano excessivamente abstrato.

Ao transpor o modelo normativo para a manifestação pública concreta, a instituição demonstra a consistência entre governança formal, comunicação institucional e efetividade protetiva da política.

5.3 Dimensão preventiva: ações formativas e materiais informativos publicizados

A dimensão preventiva integra o núcleo estruturante da política pública de enfrentamento ao assédio e define seu alcance transformador no ambiente institucional, especialmente em organizações marcadas por hierarquização rígida, assimetrias de poder e padrões históricos de silenciamento.

Políticas concentradas apenas na recepção de denúncias, na apuração de responsabilidades e na sanção disciplinar produzem resposta tardia e limitada, pois incidem quando o dano já se consolidou e a confiança institucional já foi afetada.

Luiz Ricardo Uriarte discorre, a respeito da importância da dimensão preventiva no tratamento do assédio moral:

É indiscutível que a melhor e mais eficiente forma de lidar com o assédio moral é a prevenção, além de ser também a alternativa mais econômica. Como diz o ditado popular, é melhor prevenir do que remediar. Porém, paralelamente às ações preventivas, é fundamental enfrentar o problema em suas diferentes manifestações e níveis.

Para combater o assédio moral na administração pública, é necessária uma abordagem multidisciplinar que contemple quatro grandes dimensões: prevenção, educação e sensibilização, conscientizar os servidores sobre o que é assédio moral, reforçando que se trata de uma prática que deve ser evitada, especialmente nas relações de trabalho, promover cursos e palestras sobre ética e relações interpessoais no serviço público, capacitar os gestores para que possam identificar e resolver conflitos relacionados ao tema.

Notificação, canais de denúncia, criar ouvidorias e mecanismos que garantam a proteção dos servidores que denunciem práticas abusivas, assegurando o sigilo e a segurança desses profissionais. Repressão, normatização, estabelecer normas internas claras para prevenir e punir casos de assédio moral, aprovar legislações específicas que tipifiquem e sancionem essas condutas no serviço público, definir políticas institucionais rigorosas contra o assédio. Acompanhamento, tratamento, mesmo após a conclusão dos procedimentos administrativos, é fundamental manter um acompanhamento tanto da vítima quanto do agressor.

No caso da vítima, garantir acolhimento e apoio para o seu retorno a condições adequadas de trabalho. Já em relação ao agressor, acompanhar seu comportamento e orientá-lo para evitar a reincidência da conduta inadequada.

Por fim, é importante reforçar que entre essas quatro dimensões, o foco principal deve estar na prevenção. Isso porque a instituição tem o dever de proporcionar e manter um ambiente de trabalho saudável. Além disso, uma vez ocorrido o assédio, diversos problemas sérios surgem que dificilmente serão eliminados por completo. (2025, p. 18-20).

A prevenção atua em plano anterior e mais profundo, orientando a política para a mudança de cultura organizacional, a revisão de práticas de liderança e a qualificação das relações de trabalho, mediante a difusão de parâmetros claros de conduta, respeito e corresponsabilidade funcional.

Sob a ótica da dignidade da pessoa humana como critério operativo de governança, prevenir corresponde a estruturar condições institucionais que reduzam o medo de denunciar, a insegurança de testemunhar e a resistência em se posicionar diante de condutas abusivas.

Para tanto, requer-se formação continuada, materiais informativos acessíveis e ações pedagógicas periódicas integradas à rotina administrativa, capazes de ampliar a consciência coletiva sobre o fenômeno e seus impactos.

A Resolução CNJ n. 351/2020 estrutura a política nacional sobre bases preventivas, atribuindo às comissões e aos tribunais deveres de promoção de capacitações, ações educativas e estratégias de conscientização institucional contínua.

A própria institucionalização de agendas permanentes, como a Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação, instituída pela alteração promovida pela

Resolução CNJ n. 450/2022³⁵, revela que o modelo regulatório adotado não se limita à resposta a casos concretos, incorporando a prevenção como eixo obrigatório de atuação administrativa e como parâmetro de avaliação da maturidade institucional das políticas adotadas.

O movimento normativo em questão é reforçado pela Lei n. 14.540/2023³⁶, que institui programa específico de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e à violência sexual na administração pública, direta e indireta, em todos os níveis federativos, consolidando a dimensão preventiva como dever organizacional juridicamente exigível.

O conjunto dessas normas desloca a prevenção do campo da discricionariedade gerencial para o âmbito das obrigações institucionais estruturantes, vinculando a atuação administrativa à promoção ativa de informação, formação e conscientização.

A inércia ou a adoção de medidas meramente simbólicas nesse campo deixa de representar simples insuficiência de gestão e passa a configurar desalinhamento com o modelo normativo vigente de proteção da dignidade no trabalho e de governança responsável do ambiente institucional.

A dimensão preventiva do enfrentamento ao assédio exige a incorporação explícita de fatores psicossociais e organizacionais que condicionam o comportamento dos sujeitos no ambiente de trabalho, especialmente no que se refere

³⁵ Art. 18. Os órgãos do Judiciário deverão alinhar seus respectivos planos estratégicos à Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação de que trata a presente Resolução. Parágrafo único. Deverão ser instituídas e observadas políticas estratégicas institucionais adicionais acerca do tema para promover a igualdade, com respeito às diversidades e combate a qualquer tipo de assédio ou discriminação.

Art. 18-A. Fica instituída a Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação, que será realizada nos tribunais na primeira semana de maio de cada ano.

Parágrafo único. As ações preventivas e formativas deverão ser realizadas durante toda a semana, contemplando magistrados, servidores, estagiários e colaboradores terceirizados.

³⁶ Art. 4º São objetivos do Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual:

- I - prevenir e enfrentar a prática do assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e de todas as formas de violência sexual nos órgãos e entidades abrangidos por esta Lei;
- II - capacitar os agentes públicos para o desenvolvimento e a implementação de ações destinadas à discussão, à prevenção, à orientação e à solução do problema nos órgãos e entidades abrangidos por esta Lei;
- III - implementar e disseminar campanhas educativas sobre as condutas e os comportamentos que caracterizam o assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e qualquer forma de violência sexual, com vistas à informação e à conscientização dos agentes públicos e da sociedade, de modo a possibilitar a identificação da ocorrência de condutas ilícitas e a rápida adoção de medidas para a sua repressão.

ao medo de denunciar, à relutância em testemunhar e à resistência em intervir diante de condutas abusivas.

Em estruturas fortemente hierarquizadas, como as do Poder Judiciário, o receio de retaliação, de estigmatização e de prejuízo à trajetória funcional atua como mecanismo silencioso de inibição da reação institucional, favorecendo a subnotificação e a naturalização de práticas disfuncionais.

A prevenção, nesse cenário, depende da construção de um ambiente de segurança psicológica mínima, no qual a comunicação de irregularidades e a colaboração testemunhal sejam percebidas como condutas legítimas, protegidas e institucionalmente valorizadas.

Políticas formativas e materiais informativos que se limitem à definição conceitual do assédio ou à descrição de fluxos procedimentais não alcançam, por si sós, essas barreiras comportamentais profundas.

Estratégias preventivas eficazes precisam abordar explicitamente os mecanismos de silêncio organizacional, os vieses de autoridade, os efeitos de conformidade grupal e a responsabilidade dos observadores, promovendo competências de intervenção segura e cultura de corresponsabilidade.

A prevenção assume, assim, caráter pedagógico ampliado, orientado à modificação de percepções e comportamentos coletivos, com foco na redução do custo psicológico de se posicionar e no fortalecimento da confiança de que o sistema institucional de proteção opera com imparcialidade, acolhimento e efetividade.

Critérios de avaliação das ações preventivas do TJSC

Para a avaliação das iniciativas preventivas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, este trabalho adota um critério de publicidade e acessibilidade do ponto de vista do servidor, ou seja, considera-se a facilidade com que, sem conhecimentos prévios específicos, é possível encontrar, reconhecer e utilizar notícias, ações, programas e materiais informativos disponibilizados pelas Comissões de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a todas as formas de discriminação.

Conteúdo preventivo disponível e sua avaliação preliminar

No portal de publicações institucionais do TJSC, consta a cartilha específica sobre prevenção e enfrentamento ao assédio moral, ao assédio sexual e à discriminação, lançada pelas Comissões de Prevenção e Enfrentamento de 1º e 2º graus em dezembro de 2021.

A cartilha aborda conceitos, classificações, causas, consequências, exemplos práticos, providências preventivas, legislação aplicável e orientações sobre como agir em situações de assédio, contribuindo para que servidores e magistrados identifiquem condutas inadequadas e distingam casos de assédio de outras situações de conflito laboral.

O caráter informativo dessa publicação demonstra esforço institucional em produzir material pedagógico voltado à sensibilização e à conscientização, elemento central da prevenção.

Paralelamente, registros institucionais também evidenciam que a cartilha propõe medidas de acolhimento inicial e encaminhamento sigiloso de notícias de assédio, além de articular caminhos complementares de apoio a partir de diretorias de gestão de pessoas e de saúde ocupacional, o que indica tentativa de integração entre diferentes frentes de cuidado institucional.

Contudo, do ponto de vista do critério de publicidade adotado neste trabalho, é necessário verificar se esse material está facilmente localizável no portal das Comissões, se acompanha outras formas de comunicação acessível (como textos explicativos em páginas web, vídeos ou infográficos) e se está complementado por ações formativas periódicas, por exemplo, cursos ou campanhas, que reforcem sua mensagem e ampliem sua recepção pelos servidores.

A análise preliminar aponta para a existência de material informativo relevante, mas suscita questões sobre sua visibilidade, atualização e integração com outras estratégias preventivas, aspectos que serão melhor explorados na sequência da análise empírica, à luz dos critérios estruturados acima e com base nos conteúdos efetivamente disponibilizados nos canais oficiais do Tribunal.

Curso Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e Outras Formas de Discriminação

A análise do curso ofertado pela Academia Judicial do TJSC sobre prevenção e enfrentamento ao assédio moral, ao assédio sexual e à discriminação é inserida neste trabalho como estudo de caso qualitativo, com o objetivo de ultrapassar a dimensão meramente descritiva da oferta formativa e examinar sua capacidade real de produzir internalização de valores, mudança de comportamento organizacional e fortalecimento da cultura preventiva.

A avaliação é estruturada em três eixos: conteúdo, metodologia e alcance, em coerência com a diretriz metodológica adotada no capítulo para aferição da efetividade das ações preventivas institucionais.

No eixo conteúdo, o curso apresenta ponto positivo relevante, pois o conteúdo programático mostra-se tecnicamente adequado e alinhado às diretrizes normativas e institucionais vigentes.

Observa-se a abordagem de conceitos fundamentais de assédio moral, assédio sexual e discriminação, a contextualização das políticas institucionais de prevenção, a explicitação de boas práticas organizacionais, bem como a indicação do papel das diretorias e dos setores de gestão de pessoas e saúde ocupacional na rede de proteção.

Também se verifica a inserção do tema da prevenção da violência psicológica no ambiente de trabalho sob perspectiva institucional e não apenas disciplinar, o que revela convergência temática com a Política Nacional instituída pelo CNJ e com o modelo de prevenção estruturante previsto na Resolução CNJ n. 351/2020.

Sob o prisma técnico-normativo, portanto, trata-se de formação consistente e coerente com o marco regulatório analisado nos capítulos anteriores.

Diversamente, no eixo metodologia, emergem pontos críticos relevantes.

O formato do curso, predominantemente virtual e baseado em leitura de conteúdos expositivos, revela baixa densidade de recursos interativos e reduzido emprego de metodologias ativas de aprendizagem.

A estrutura centrada na transmissão textual de informações, com pouca problematização prática e escassa simulação de situações concretas, tende a produzir absorção cognitiva limitada e engajamento reduzido.

Ao se tratar de matéria de prevenção de assédio e discriminação, fenômenos fortemente ligados a padrões culturais, dinâmicas relacionais e micropráticas de poder, a literatura organizacional e educacional converge no sentido de que modelos pedagógicos passivos apresentam menor capacidade transformadora.

O risco associado é o de conversão da capacitação em etapa de cumprimento formal de política institucional, sem correspondente internalização ética e comportamental.

Metodologias mais mobilizadoras, como estudos de caso, simulações de dilemas organizacionais, reconstrução de cenários práticos, análise de condutas

ambíguas e exercícios de tomada de decisão, tenderiam a produzir maior retenção, reflexão crítica e transferência para o cotidiano laboral.

No eixo alcance, a análise deve considerar variáveis institucionais que impactam diretamente a efetividade preventiva: natureza obrigatória ou facultativa da capacitação, definição do público-alvo (gestores, lideranças, servidores em geral, novos ingressantes, estagiários), recorrência de oferta e eventual existência de dados de adesão.

Os elementos mencionados são decisivos, porque a prevenção institucional consolida-se, sobretudo, pela sua inserção estratégica no ciclo formativo da organização, especialmente quando direcionada a ocupantes de funções de chefia e gestão de equipes, cujas condutas possuem elevado efeito multiplicador no clima organizacional.

Assim, na metodologia deste trabalho, o alcance do curso é tratado como indicador de maturidade preventiva: formações episódicas e facultativas tendem a ter impacto mais difuso, enquanto ofertas periódicas e vinculadas a trilhas obrigatórias de formação institucional possuem maior potencial estruturante.

A conclusão crítica decorrente dos três eixos é que a formação analisada se mostra adequada sob o aspecto do conteúdo, com alinhamento técnico e normativo consistente, mas metodologicamente pouco mobilizadora, em razão da predominância de abordagem expositiva e da baixa interatividade.

Para fins de política preventiva efetiva, a robustez conceitual do material deve ser acompanhada de desenho pedagógico mais ativo e experiencial, sob pena de redução do potencial transformador da iniciativa.

Publicização de materiais informativos (cartilhas, guias e fluxos)

A dimensão preventiva institucional, como dito, exige estratégia consistente de comunicação preventiva, com produção e ampla publicização de materiais informativos destinados ao público interno.

Sob o prisma metodológico adotado neste trabalho, que avalia a publicidade dos atos e instrumentos a partir do ponto de vista do servidor e da facilidade concreta de acesso, a análise deve considerar não apenas a existência de cartilhas, guias e fluxos explicativos, mas sua efetiva visibilidade, clareza comunicacional e integração com os canais de orientação e denúncia.

Nesse contexto, registra-se que o TJSC disponibiliza, na página das Comissões, cartilha específica de prevenção ao assédio, a qual deve ser expressamente considerada como instrumento pedagógico institucional relevante³⁷.

O material apresenta conteúdo estruturado sobre o que caracteriza o assédio, suas manifestações, impactos, formas de identificação e possibilidades de encaminhamento, cumprindo função educativa básica de padronização conceitual e orientação inicial.

Do ponto de vista qualitativo, materiais preventivos eficazes devem contemplar, de forma objetiva e didática, quatro eixos mínimos: definição clara das condutas caracterizadoras de assédio e discriminação; exemplos práticos de situações identificáveis no cotidiano laboral; indicação de como agir diante de ocorrências; e explicitação dos canais formais de denúncia e acolhimento.

A utilização de linguagem acessível, não excessivamente juridicizada, constitui requisito essencial para ampliar o alcance comunicativo e reduzir barreiras de compreensão, sobretudo entre públicos diversos (servidores, estagiários, terceirizados e colaboradores externos).

Também se mostra relevante a integração direta entre os materiais informativos e os fluxos de encaminhamento institucional, com indicação visível de contatos, formulários e canais de reporte, evitando dissociação entre informação pedagógica e ação prática.

Como ponto crítico, destaca-se que materiais tecnicamente adequados, quando localizados apenas em subpáginas ou em áreas de navegação pouco intuitiva do portal institucional, tendem a produzir baixo efeito preventivo real, pois a comunicação preventiva depende, estruturalmente, de visibilidade, repetição e fácil localizabilidade.

Além disso, impõe-se registrar criticamente que a cartilha de prevenção ao assédio disponibilizada no site do TJSC foi elaborada em 2023, conforme se depreende da menção expressa aos biênios de composição da estrutura diretiva do Tribunal, o que evidencia que o material não reflete, ao menos formalmente, as atualizações normativas e institucionais posteriores, em especial as alterações promovidas pelas Resoluções CNJ n. 518/2023 e n. 538/2023, bem como o

³⁷ https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/7870351/cartilha_assedio.pdf/4dda5806-f326-bad6-46a8-2320c3133b41?t=1648821650508

amadurecimento progressivo da política nacional de enfrentamento ao assédio no Poder Judiciário.

A ausência de atualização periódica de um instrumento central como a cartilha compromete sua função pedagógica e simbólica, na medida em que a prevenção institucional pressupõe não apenas a existência do material, mas sua aderência ao marco normativo vigente, à estrutura atual das comissões e aos fluxos efetivamente praticados.

A cartilha ocupa lugar estratégico como documento de referência, em se tratando de política de prevenção, sendo frequentemente o primeiro contato do servidor com a temática, por isso, sua atualização regular é condição de credibilidade institucional, de segurança informacional e de fortalecimento da confiança nos mecanismos oferecidos.

Materiais desatualizados tendem a produzir ruído comunicacional, fragilizar a orientação prática e transmitir a percepção de que a política não é acompanhada de modo contínuo pela administração.

Assim, a disponibilização de cartilhas permanentemente revisadas, alinhadas às normas mais recentes e às práticas institucionais em vigor, revela-se elemento indispensável para a efetividade da dimensão preventiva e para a consolidação de uma governança orientada pela dignidade no ambiente de trabalho.

Periodicidade e permanência das ações preventivas

A prevenção institucional do assédio, para produzir efeitos concretos sobre a cultura organizacional, demanda continuidade, repetição e reforço comunicacional sistemático, configurando prática estável de governança e não conjunto episódico de iniciativas.

A maturidade institucional da política preventiva revela-se na capacidade de sustentar programas recorrentes de formação, campanhas periódicas de sensibilização e atualização constante de materiais informativos, de modo a manter o tema presente na agenda institucional e no repertório cognitivo dos agentes públicos.

Nesse modelo, a atuação das comissões deve ser compreendida como atividade permanente, com planejamento formativo estruturado, calendário de ações educativas, campanhas recorrentes e ciclos de capacitação que dialoguem com diferentes públicos e níveis de responsabilidade organizacional.

A prevenção assume, assim, natureza de prática contínua de governança, articulada à gestão de pessoas, à saúde institucional e à integridade organizacional,

reforçando a ideia de que a proteção da dignidade no ambiente de trabalho não constitui resposta eventual a crises, mas eixo duradouro de política institucional.

A regularidade das ações preventivas funciona, nesse contexto, como indicador qualitativo de comprometimento institucional e de consolidação de uma política pública interna orientada à transformação cultural.

A análise desenvolvida permite afirmar que a dimensão preventiva constitui o principal indicador de maturidade institucional da política de enfrentamento ao assédio, pois revela o grau em que o tribunal desloca sua atuação de um modelo meramente reativo, centrado em estruturas formais, instâncias decisórias e respostas a casos já consumados, para um modelo de governança ativa, orientado à transformação cultural e à proteção antecipada da dignidade no ambiente de trabalho.

Normas, comissões e fluxos procedimentais, quando desacompanhados de formação continuada, comunicação pedagógica, materiais acessíveis e ações recorrentes de sensibilização, tendem a operar com baixa capilaridade preventiva e reduzido impacto organizacional.

A prevenção contínua, ao contrário, expressa compromisso institucional com a construção de relações laborais respeitadas, com a redução de assimetrias abusivas de poder e com o fortalecimento da confiança interna, convertendo a política em prática viva de integridade administrativa.

Sob o prisma da transparência informacional e da publicidade institucional, indicador adotado neste trabalho, a análise da página das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio do TJSC revela uma limitação relevante: não se identifica, de forma clara e sistemática, a divulgação de ações concretas desenvolvidas pelas comissões.

Não se identifica no portal evidência pública de calendário formativo, campanhas recorrentes, eventos educativos, ações de sensibilização ou iniciativas periódicas conduzidas pelas comissões que permitam ao servidor acompanhar sua atuação preventiva ao longo do tempo.

A ausência de publicização compromete a dimensão preventiva da política sob o ponto de vista da governança e da confiança institucional.

A prevenção, para produzir efeitos concretos sobre a cultura organizacional, exige, além da realização de ações continuadas, sua visibilidade, de modo que o público interno perceba a presença ativa das instâncias responsáveis e reconheça a política como prática permanente, e não como estrutura meramente formal.

Quando não há divulgação de ações preventivas, forma-se um hiato entre a existência normativa das comissões e sua percepção prática pelos servidores, o que tende a enfraquecer o potencial pedagógico, simbólico e mobilizador da política institucional.

Nesse contexto, a falta de informações publicizadas sobre a atuação preventiva das comissões impede a verificação da periodicidade, continuidade e abrangência das iniciativas, dificultando a avaliação do grau de maturidade institucional da política de enfrentamento ao assédio no TJSC.

A transparência, nesse campo, constitui elemento estruturante da própria prevenção: informar é também prevenir, sinalizar compromisso e fortalecer a confiança organizacional.

5.4 Acessibilidade e fluxos institucionais: canais, orientações e transparência procedimental

A Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio no âmbito do Poder Judiciário, conforme delineada pela Resolução CNJ n. 351/2020 e suas alterações posteriores (Resoluções CNJ n. 413/2021, n. 518/2023 e n. 538/2023), bem como pelas normas internas do TJSC, notadamente a Resolução TJ n. 4/2021 e a Resolução GP n. 5/2022, não se exaure na previsão formal de canais de acolhimento e denúncia.

O desenho normativo impõe a estruturação de meios institucionais de recepção, orientação e encaminhamento das notícias de assédio, inserindo tais mecanismos como componentes essenciais da política.

A exigência revela que os canais constituem instrumentos estruturantes da arquitetura de proteção, vinculados à garantia de um ambiente de trabalho seguro, digno e livre de violência organizacional.

A efetividade dessa arquitetura depende, contudo, de acessibilidade real, inteligibilidade procedimental e confiança institucional, sob pena de esvaziamento funcional.

Canais de difícil localização, descritos em linguagem excessivamente técnica ou desacompanhados de explicação clara sobre fluxos, etapas e garantias produzem barreiras equivalentes à inexistência prática do mecanismo.

A política pública, sob a perspectiva da dignidade da pessoa humana como vetor de governança institucional, exige que o servidor consiga identificar com

facilidade onde buscar apoio, como proceder e o que esperar do tratamento institucional da notícia apresentada, pois a previsibilidade e a clareza procedimental constituem condições objetivas de confiança e, portanto, de utilização efetiva dos instrumentos disponibilizados.

Base normativa: dever de estruturação de canais e fluxos

O dever de estruturação de canais institucionais de acolhimento, orientação e encaminhamento de notícias de assédio encontra fundamento direto no marco regulatório nacional e nas normas internas do Tribunal, tratando-se de obrigação decorrente da própria Política Judiciária de Prevenção e Enfrentamento.

A Resolução CNJ n. 351/2020, com as alterações promovidas pelas Resoluções CNJ n. 413/2021, n. 518/2023 e n. 538/2023, estabelece a necessidade de criação de instâncias e mecanismos formais aptos a receber relatos, prestar orientação, adotar medidas preventivas e encaminhar situações às áreas competentes, com garantias de proteção, confidencialidade e tratamento adequado das informações.

Por sua vez, a Lei n. 14.540/2023, ao instituir programa de prevenção e enfrentamento à violência sexual e a crimes contra a dignidade sexual na Administração Pública, reforça, em nível legislativo, a exigência de mecanismos institucionais de prevenção, orientação e encaminhamento, ampliando o dever de estruturação de canais confiáveis e acessíveis³⁸.

O conjunto normativo vincula os tribunais à implementação de fluxos minimamente estruturados e publicizados, integrados às comissões e às unidades de gestão de pessoas e saúde institucional, como condição de operacionalidade da política.

³⁸ Art. 5º Os órgãos e entidades abrangidos por esta Lei elaborarão ações e estratégias destinadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e de todas as formas de violência sexual, a partir das seguintes diretrizes:

VI - estabelecimento de procedimentos para o encaminhamento de reclamações e denúncias de assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual, ou de qualquer forma de violência sexual, assegurados o sigilo e o devido processo legal;

A inovação desloca a política de um modelo meramente declaratório para um padrão procedimental orientado pela previsibilidade, pela inteligibilidade e pela confiança institucional, reforçando o dever dos tribunais de estruturar e publicizar fluxos claros de atuação.

De forma convergente, a Lei n. 14.540/2023, ao instituir programa nacional de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual no âmbito da Administração Pública, estabelece expressamente, em seu art. 2º, inciso VI, a obrigação de definição de procedimentos para o encaminhamento de reclamações e denúncias, com garantia de sigilo e observância do devido processo legal.

Trata-se de reforço legislativo inequívoco à exigência de fluxos procedimentais claros, acessíveis e formalizados, que permitam ao potencial denunciante compreender, de antemão, como sua manifestação será tratada pela instituição.

No âmbito do TJSC, embora a Resolução GP n. 5/2022 preveja, em seu art. 5º, inciso IV, como competência das Comissões “registrar e autuar o procedimento administrativo de apuração da notícia”, tal previsão permanece genérica e insuficiente, na medida em que não é acompanhada da definição de um fluxograma mínimo, tampouco de etapas procedimentais publicizadas que esclareçam o percurso institucional da denúncia, os órgãos envolvidos, os prazos aproximados, as medidas de proteção e os limites de atuação das Comissões.

A ausência dessa regulamentação procedimental evidencia um descompasso entre o nível de densidade normativa exigido pelo CNJ e pelo legislador federal e aquele efetivamente adotado no plano local.

O déficit de atualização normativa compromete a operacionalidade da política pública, pois a simples atribuição formal de competências, desacompanhada de fluxos claros e acessíveis, tende a fragilizar a confiança do servidor e a reforçar a percepção de incerteza quanto às consequências institucionais da denúncia.

Sob a ótica da governança orientada pela dignidade, a não incorporação explícita dos fluxos previstos no Anexo IV da Resolução CNJ n. 351/2020 e das exigências da Lei n. 14.540/2023 revela uma lacuna relevante, que impacta diretamente a transparência procedimental, a segurança subjetiva do denunciante e a efetividade prática da política de prevenção e enfrentamento no âmbito do TJSC.

A transparência procedimental constitui elemento estruturante da política de enfrentamento ao assédio, pois a decisão de denunciar, testemunhar ou buscar

orientação institucional está diretamente condicionada à compreensão prévia dos desdobramentos possíveis do relato.

A relevância desse aspecto foi reforçada pela Resolução CNJ n. 671/2026, que, ao alterar a Resolução CNJ n. 351/2020, passou a densificar a proteção conferida à pessoa noticiante, à vítima, à testemunha e a qualquer pessoa que colabore de boa-fé com a apuração de condutas de assédio ou discriminação.

De acordo com Anaruez Mathies, não basta a previsão de um canal formal de denúncia, se não existir a respectiva transparência de informações e o respeito ao sigilo, a permitir que aquele que o acione saiba exatamente o que esperar de sua ação.

O autor explica:

No âmbito do assédio moral, a existência de canal que garanta o anonimato e sigilo de denúncias é fundamental para a eliminação da agressão, especialmente nas situações em que o assédio ocorre de forma vertical e é praticado pelo superior hierárquico, pois o canal pode ser o único meio para que o empregado denuncie a agressão sofrida de forma sistemática. Portanto, é necessário que a empresa explique de forma clara, abrangendo o maior número possível de pessoas, a forma como as irregularidades são apuradas e os canais existentes para denúncia, inclusive as questões relacionadas com a confidencialidade e ao anonimato (2018, p. 154).

Para além da previsão normativa, a efetividade do modelo depende da clareza com que esses fluxos são comunicados ao público interno: quem recebe a notícia, quais etapas seguem, que instâncias podem ser acionadas, quais são os limites de atuação das comissões e quando há encaminhamento a órgãos disciplinares ou administrativos.

Do ponto de vista analítico, a ausência de explicitação sobre prazos aproximados, garantias de sigilo, possibilidades de acompanhamento e limites de confidencialidade fragiliza a confiança procedimental e reduz a propensão de uso dos canais formais.

A política pública de prevenção e enfrentamento ao assédio exige, portanto, rito definido e fluxo comunicável, pedagógico e verificável, capaz de transformar procedimento jurídico em percurso institucional compreensível, previsível e minimamente seguro para quem decide acionar o sistema.

Linguagem e inteligibilidade procedimental

A linguagem empregada na apresentação dos canais e fluxos de tratamento das notícias de assédio constitui variável decisiva para a efetividade da política pública, pois a acessibilidade procedimental não se esgota na existência de normas e rotinas internas, mas depende da forma como essas informações são comunicadas aos destinatários.

As diretrizes da Resolução CNJ n. 351/2020 e das normativas correlatas pressupõem orientação clara e ampla divulgação dos mecanismos de prevenção e enfrentamento, o que, sob perspectiva de governança, implica tradução comunicacional adequada do conteúdo jurídico-administrativo.

Procedimentos descritos exclusivamente em linguagem técnico-normativa, com vocabulário disciplinar ou excessiva remissão a dispositivos regulamentares, tendem a restringir a compreensão e a produzir barreiras cognitivas justamente no momento em que se exige decisão informada do servidor.

A análise comunicacional deve considerar se as orientações sobre denúncia e encaminhamento são apresentadas em linguagem direta, com explicações operacionais, exemplos situacionais e estrutura pedagógica — como roteiros passo a passo, perguntas frequentes e sínteses visuais — capazes de reduzir ambiguidade e ansiedade decisória.

A inteligibilidade procedimental também envolve tom comunicativo não intimidatório, que evite construções que sugiram risco automático de responsabilização do noticiante ou complexidade excessiva do rito.

Quando a comunicação institucional aproxima o procedimento da experiência concreta do usuário, há reforço de confiança e de previsibilidade; quando permanece centrada no jargão normativo, a política tende a preservar forma jurídica adequada, mas com baixa usabilidade prática, comprometendo seu alcance preventivo e protetivo.

5.5 Síntese analítica: evidências públicas, lacunas e desafios institucionais

A análise da acessibilidade institucional, dos canais de comunicação e dos fluxos procedimentais no âmbito do Tribunal de Justiça de Santa Catarina será conduzida a partir de critérios metodológicos objetivos, alinhados ao recorte empírico adotado no trabalho e compatíveis com a estratégia de pesquisa documental por consulta pública.

O parâmetro central de avaliação eleito é a transparência da informação e a publicidade, sob a perspectiva do servidor médio enquanto destinatário da política pública, considerando a facilidade real de localização das informações, a clareza das orientações disponibilizadas e a inteligibilidade dos fluxos de encaminhamento e tratamento das notícias de assédio e discriminação.

Serão observados, como vetores analíticos, a presença de canais facilmente localizáveis no portal institucional, a oferta de instruções claras de uso, a explicitação dos fluxos procedimentais, a menção expressa a garantias de sigilo e proteção contra retaliação, a existência de múltiplas vias de comunicação, a integração com a página das comissões, a associação com materiais explicativos e ações preventivas, a intuitividade da navegação e a reduzida profundidade de cliques necessária para acesso, em perspectiva comparativa nacional, com base nos dados coletados nos Tribunais de Justiça estaduais.

Nesse sentido, os dados coletados nos TJs estaduais serão utilizados como parâmetro empírico de comparação, permitindo identificar tendências relevantes, tais como: grau de institucionalização das comissões; nível de transparência na comunicação institucional; existência ou não de canais formalizados e centralizados; publicização de fluxos e procedimentos; ações preventivas de capacitação; disponibilização de materiais informativos; oferta publicizada de suporte às vítimas; e presença de indicadores ou relatórios de monitoramento.

A organização metodológica desse item será operacionalizada por meio de um quadro-síntese comparativo, construído com base nos critérios objetivos empregados na coleta (classificação “Sim”, “Parcial” e “Não”).

A colheita e sistematização dos dados relativos às políticas institucionais de prevenção e enfrentamento do assédio moral, assédio sexual e discriminação nos Tribunais brasileiros foi orientada por critérios objetivos de verificação pública, centrados na transparência institucional e na existência de mecanismos formalizados de governança.

Considerando que a efetividade de políticas organizacionais depende não apenas de sua previsão normativa, mas também de sua acessibilidade, publicidade e operacionalização, optou-se por estruturar a coleta a partir de indicadores que pudessem ser identificados por consulta direta aos sítios eletrônicos oficiais, atos normativos, notícias institucionais e conteúdos publicizados em plataformas relacionadas.

Nesse sentido, foram definidos oito critérios de análise, escolhidos por refletirem etapas essenciais do ciclo de política pública institucional (instituição normativa, implementação, comunicação, funcionamento e monitoramento).

O primeiro critério consistiu na verificação da existência de página dedicada à Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio, com informações básicas sobre sua constituição, funcionamento e atribuições, por se tratar de elemento central de transparência e de comunicação institucional.

O segundo critério avaliou a presença de política institucional ou norma interna, a exemplo de resoluções, portarias ou atos administrativos, considerando que a formalização normativa constitui requisito mínimo de institucionalização, além de permitir aferir aderência às diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Justiça.

Em seguida, foram examinados os canais formais de denúncia, contemplando a existência de instrumentos acessíveis ao público interno (e eventualmente externo), como formulários eletrônicos, e-mails institucionais, ou orientações claras para encaminhamento de relatos às instâncias competentes.

O quarto critério voltou-se à identificação de procedimentos e prazos para apuração, com a finalidade de verificar se o Tribunal disponibiliza, de modo expresse, fluxos institucionais, etapas de encaminhamento, instâncias responsáveis e temporalidade mínima, elementos indispensáveis para assegurar previsibilidade, segurança jurídica e confiança institucional.

O quinto e o sexto critérios concentraram-se em aspectos preventivos e pedagógicos, avaliando a existência de cursos, treinamentos e capacitações voltados à prevenção do assédio, especialmente para gestores, bem como a disponibilização de materiais informativos, como cartilhas, orientações, vídeos e perguntas frequentes, instrumentos relevantes para difusão de conhecimento e consolidação de cultura organizacional respeitosa.

Os critérios seguintes trataram de dimensões de cuidado institucional e *accountability*.

O sétimo indicador examinou a presença de atendimento e suporte às vítimas, especialmente por meio de serviços de acolhimento, encaminhamento psicológico, orientação institucional ou mecanismos de proteção contra revitimização, considerando a centralidade do cuidado e da proteção da dignidade no tratamento desse tipo de ocorrência.

Por fim, o oitavo critério aferiu a divulgação de dados e relatórios, tais como estatísticas, balanços ou informações periódicas sobre ações, denúncias e medidas adotadas, por constituírem indicadores de monitoramento, avaliação e transparência – requisitos indispensáveis para que se alcance efetiva gestão institucional do tema.

Para fins de padronização comparativa, cada critério foi classificado conforme o grau de evidência pública encontrada:

- (i) “Sim”, quando o item estava expressamente previsto ou disponível de forma clara e acessível nos meios consultados;
- (ii) “Parcial”, quando havia indícios, menções ou informações fragmentadas, porém sem padronização, detalhamento ou centralização; e
- (iii) “Não”, quando não foi identificada evidência pública no portal institucional ou atos consultados.

A classificação adotada permitiu organizar os dados em matriz comparativa e possibilitou a análise crítica sobre o nível de institucionalização e transparência das políticas, bem como a identificação de lacunas relevantes, sem prejuízo de reconhecer que certos mecanismos podem existir internamente, mas carecerem de publicidade ou sistematização.

A análise comparativa dos dados colhidos junto aos Tribunais de Justiça estaduais revela um padrão nacional relativamente homogêneo de implementação formal da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio, marcado por avanços normativos relevantes, mas também por fragilidades estruturais recorrentes no plano da operacionalização, da transparência procedimental e do monitoramento institucional.

A maioria dos TJs alcança pontuações situadas na faixa intermediária (12 pontos), o que indica a existência de páginas institucionais dedicadas às comissões, atos normativos internos alinhados à Resolução CNJ n. 351/2020 e materiais informativos básicos, especialmente cartilhas e conteúdos conceituais.

O cenário evidencia que a política foi amplamente absorvida no plano formal e comunicacional inicial, constituindo um patamar mínimo de institucionalização nacional.

Entretanto, os dados também demonstram que os critérios mais sensíveis à efetividade prática da política — canais plenamente estruturados, fluxos procedimentais claros, prazos definidos, atendimento especializado às vítimas e

divulgação sistemática de dados e relatórios — permanecem majoritariamente classificados como “Parcial”, quando não ausentes.

Apenas o TJDFT se destaca de forma mais consistente, com pontuação significativamente superior (15 pontos), em razão da maior densidade procedimental, clareza dos fluxos e oferta mais estruturada de canais e suporte, aproximando-se de um modelo de governança mais madura e integrada.

Alguns tribunais do Centro-Oeste e Sudeste (TJGO, TJES) apresentam desempenho ligeiramente superior à média nacional (13 pontos), mas ainda assim reproduzem limitações semelhantes no tocante à previsibilidade procedimental e à *accountability*.

Nesse contexto, a situação do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) revela-se particularmente sensível quando analisada à luz comparativa, por situar-se na faixa inferior da média, com pontuação estimada entre 10 e 12 pontos.

O TJSC apresenta aderência formal à política, com página institucional das comissões, norma interna específica e disponibilização de cartilha preventiva. Por outro lado, destaca-se negativamente no critério relativo a procedimentos formais, classificado como “Não”, em razão da ausência de fluxos procedimentais publicizados que esclareçam, ao servidor, o percurso institucional da denúncia.

A lacuna estrutural compromete diretamente a inteligibilidade, a confiança e a acessibilidade real da política.

Comparativamente, enquanto a maioria dos TJs ao menos apresenta fluxos parciais ou orientações fragmentadas (pontuação 1), o TJSC não explicita publicamente etapas mínimas de tratamento das denúncias, mesmo após as inovações introduzidas pela Resolução CNJ n. 518/2023 e pela Lei n. 14.540/2023.

Dessa forma, o Tribunal posiciona-se em situação de defasagem normativa-operacional, especialmente relevante por se tratar de instituição que, em outros eixos (como produção de material informativo), demonstra capacidade técnica e organizacional.

De forma geral, a síntese analítica permite afirmar que as lacunas observadas no TJSC refletem desafios estruturais comuns à implementação da política pública no Poder Judiciário brasileiro, sobretudo no que se refere à transição de um modelo predominantemente normativo-comunicacional para um modelo efetivamente procedimental, transparente e monitorável.

Ainda assim, o caso do TJSC assume relevo crítico por evidenciar como a ausência de fluxos claros e de divulgação contínua da atuação das comissões fragiliza a política justamente em seus pontos mais sensíveis: a confiança do servidor, a previsibilidade institucional e a efetividade da proteção da dignidade no ambiente de trabalho.

Assim, ao articular o estudo de caso do TJSC com o panorama nacional, o trabalho demonstra que o principal desafio institucional é a consolidação da política como prática de governança, orientada pela transparência, pela acessibilidade e pela responsabilidade institucional contínua.

A superação dessas lacunas exige ajustes normativos pontuais, mudança qualitativa na forma como o TJSC publiciza, operacionaliza e monitora suas ações, sob pena de a política permanecer limitada a um cumprimento formal, insuficiente para enfrentar, de modo efetivo, as dinâmicas estruturais do assédio no serviço público.

- **Região Norte:** Acre (AC), Amapá (AP), Amazonas (AM), Pará (PA), Rondônia (RO), Roraima (RR), Tocantins (TO).

- **Região Nordeste:** Alagoas (AL), Bahia (BA), Ceará (CE), Maranhão (MA), Paraíba (PB), Pernambuco (PE), Piauí (PI), Rio Grande do Norte (RN), Sergipe (SE).

- **Região Centro-Oeste:** Goiás (GO), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Distrito Federal (DF).

- **Região Sudeste:** Espírito Santo (ES), Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP).

- **Região Sul:** Paraná (PR), Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC).

Tabela 1 – Resumo das pontuações – TJAC

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 2 – Resumo das pontuações – TJAP

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026

Tabela 3 – Resumo das pontuações – TJAM

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 4 – Resumo das pontuações – TJPA

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 5 – Resumo das pontuações – TJRO

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2

Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 6 – Resumo das pontuações – TJRR

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 7 – Resumo das pontuações – TJTO

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1

Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 8 – Resumo das pontuações – TJAL

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 9 – Resumo das pontuações – TJBA

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2

Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 10 – Resumo das pontuações – TJCE

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026

Tabela 11 – Resumo das pontuações – TJMA

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2

Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 12 – Resumo das pontuações – TJPB

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 13 – Resumo das pontuações – TJPE

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1

Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026

Tabela 14 – Resumo das pontuações – TJPI

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 15 – Resumo das pontuações – TJRN

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 16 – Resumo das pontuações – TJSE

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026

Tabela 17 – Resumo das Pontuações – TJGO

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Sim	2
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	13

Fonte: autora, 2026.

Tabela 18 – Resumo das pontuações – TJMT

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 19 – Resumo das Pontuações – TJMS

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados / relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 20 – Resumo das pontuações – TJDF

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Sim	2
Procedimentos e prazos	Sim	2
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Sim	2
Dados / relatórios	Parcial	1
Total	—	15

Fonte: autora, 2026.

Tabela 21 – Resumo das Pontuações – TJES

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Sim	2
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	13

Fonte: autora, 2026.

Tabela 22 – Resumo das Pontuações — TJMG

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 23 – Resumo das Pontuações – TJRJ

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 24 – Resumo das Pontuações – TJSP

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Sim	2
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados e relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 25 – Resumo das Pontuações – TJPR

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional / norma	Sim	2
Canais formais de denúncia	Sim	2
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos e treinamentos	Parcial	1
Material informativo	Sim	2
Atendimento e suporte às vítimas	Parcial	1
Dados / relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 26 – Resumo das Pontuações – TJRS

Critério	Resultado	Pontos
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional	Sim	2
Canais de denúncia	Sim	2
Procedimentos e prazos	Parcial	1
Cursos / treinamentos	Parcial	1
Material informativo	Sim	2
Atendimento / suporte	Parcial	1
Dados / relatórios	Parcial	1
Total	—	12

Fonte: autora, 2026.

Tabela 27 – Resumo das Pontuações — TJSC

Critério	Resultado	Pontuação
Página da Comissão	Sim	2
Política institucional	Sim	2
Canais de denúncia	Parcial	1
Procedimentos formais	Não	0
Cursos e treinamentos	Parcial	1
Material informativo (cartilha)	Sim	2
Atendimento/suporte	Parcial	1
Dados/relatórios	Parcial	1
Total		10

Fonte: autora, 2026.

6 CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi o de analisar o fenômeno do assédio moral no serviço público e averiguar, à luz da dignidade da pessoa humana, a implementação, pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, das normas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça a partir da Resolução CNJ n. 351/2020, suas alterações e complementos, com especial atenção à atuação da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a todas as formas de discriminação.

A investigação partiu da premissa de que o abuso no exercício de um direito, de uma competência ou de um poder não pode ser naturalizado nem tolerado no ambiente de trabalho, sobretudo no âmbito do Poder Judiciário, cuja legitimidade institucional repousa, em larga medida, na autoridade ética e jurídica com que exerce suas funções.

Se a ordem constitucional repele a degradação da dignidade humana em qualquer espaço de poder, com maior razão deve repudiá-la no interior da instituição incumbida de afirmar direitos, conter arbitrariedades e assegurar justiça.

O percurso teórico desenvolvido permitiu demonstrar que o assédio moral no serviço público não se reduz a desajuste relacional episódico nem a mera expressão de conflito interpessoal, constituindo antes prática reiterada de abuso, humilhação, desqualificação e silenciamento, favorecida por assimetrias de poder e por ambientes institucionais incapazes de reconhecer, interromper ou prevenir a violência relacional.

O trabalho buscou evidenciar que o assédio moral deve ser compreendido como ilícito constitucionalmente relevante, por violar diretamente a dignidade da pessoa humana e um conjunto de direitos fundamentais do servidor, notadamente sua integridade psíquica e moral, sua honra, sua saúde e seu direito a um meio ambiente de trabalho equilibrado.

No serviço público, porém, sua gravidade não se exaure na esfera subjetiva da vítima, pois também compromete o regime jurídico-administrativo, os princípios da moralidade, da impessoalidade e da eficiência, além de corroer a legitimidade do próprio Estado.

Foi justamente essa constatação que conferiu centralidade, no desenvolvimento da pesquisa, à atuação específica do Conselho Nacional de Justiça.

Aquele que detém poder raramente se mostra interessado em diminuir sua margem de atuação, submetê-la a controles mais rigorosos ou expor suas disfunções internas.

Contudo, a legitimidade do poder e da própria instituição dependem da política de prevenção e enfrentamento aos seus próprios abusos.

Nesse contexto, a política instituída pelo CNJ e posteriormente aperfeiçoada, representa a relevância deste objetivo.

No plano local, a dissertação demonstrou que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina promoveu importante internalização formal da política nacional, por meio da edição de normas próprias, da criação das CPEAMAS e da disponibilização de materiais informativos e canais institucionais mínimos.

Todavia, o estudo de caso documental também permitiu identificar limites importantes quanto à densidade procedimental, à atualização normativa diante das alterações posteriores promovidas pelo Conselho Nacional de Justiça, à publicização de fluxos claros para tratamento das notícias de assédio, à divulgação da atuação preventiva das comissões e à integração entre prevenção, comunicação institucional e transparência procedimental.

A hipótese formulada no início do trabalho, assim, mostrou-se confirmada: há aderência formal relevante, mas a implementação ainda se situa em patamar intermediário de maturidade institucional.

A análise comparativa com os demais Tribunais de Justiça estaduais reforçou esse diagnóstico ao evidenciar que as fragilidades encontradas no caso catarinense não são isoladas, mas refletem desafios estruturais recorrentes na implementação da política pública no âmbito do Judiciário brasileiro.

Ainda assim, o caso do TJSC revela de modo particularmente expressivo que a existência de normas, comissões e materiais informativos, embora necessária, não basta para assegurar efetividade concreta quando inexistem fluxos suficientemente claros, atualização regulatória contínua e publicidade sistemática da atuação institucional.

O enfrentamento do assédio moral não interessa apenas aos servidores diretamente atingidos, nem apenas às vítimas potenciais, às testemunhas ou aos estudiosos do tema. Interessa à própria instituição. Interessa ao Tribunal enquanto organização, enquanto poder estatal e enquanto espaço que pretende sustentar sua legitimidade diante de seus membros e da sociedade.

O combate, o enfrentamento e a prevenção do assédio moral não podem ser compreendidos apenas como exigência humanitária, nem apenas como tutela de interesses individuais lesionados, embora também o sejam.

Devem ser compreendidos, de forma mais profunda, como requisito de autopreservação ética e de legitimidade institucional. Qualquer prática abusiva ofende a dignidade da pessoa humana; no interior do Poder Judiciário, essa ofensa assume gravidade ainda maior, porque se projeta sobre a credibilidade de uma instituição cuja razão de ser consiste precisamente em afirmar limites ao abuso, garantir direitos e promover justiça. Quando condutas abusivas se instalam ou são toleradas no ambiente interno da instituição, a contradição não é apenas funcional, mas simbólica: enfraquece-se a coerência entre aquilo que o Judiciário exige da sociedade e aquilo que ele é capaz de assegurar em seu próprio interior.

É nesse ponto que a reflexão produzida pela dissertação pretende alcançar a própria instituição. Mais do que demonstrar a existência de deveres normativos, o trabalho buscou evidenciar que a eficácia de qualquer política de enfrentamento depende, em última análise, de uma compreensão institucional mais profunda acerca de seu próprio interesse no combate ao assédio moral. Nenhum regramento será plenamente efetivo se for percebido apenas como imposição externa, dever burocrático ou resposta formal a exigência regulamentar. A efetividade real somente se torna possível quando a instituição reconhece que sua autoridade pública, sua credibilidade social e sua legitimidade democrática dependem da capacidade de prevenir, controlar e reprimir o abuso de poder em suas próprias estruturas.

A sociedade contemporânea avalia as instituições também pela coerência ética de suas práticas, pela integridade de seus agentes e pela confiança que conseguem inspirar.

Portanto, ainda que determinadas condutas possam, em termos estritamente formais, situar-se em zonas de aparente conformidade jurídica, isso não basta para preservar a confiança pública quando elas contradizem aquilo que a população espera de órgãos investidos de autoridade constitucional.

Por essa razão, a conclusão a que se chega é que a dignidade da pessoa humana, no âmbito deste estudo, opera como exigência concreta de organização institucional.

Prevenir e combater o assédio moral significa, sim, proteger vítimas, interromper ciclos de violência e promover ambientes de trabalho saudáveis; significa

também preservar a integridade da própria instituição, assegurar a coerência entre sua missão constitucional e sua prática interna e reafirmar sua legitimidade perante a sociedade.

No caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a pesquisa demonstrou que existe base normativa e organizacional apta a sustentar esse processo, mas sua plena realização exige maior densidade procedimental, atualização regulatória, visibilidade institucional, publicidade das ações preventivas e compromisso contínuo com a transformação da cultura organizacional.

Conclui-se que o enfrentamento do assédio moral no serviço público, especialmente no Poder Judiciário, exige a superação definitiva de modelos meramente reativos e a consolidação de uma política institucional de prevenção, acolhimento, transparência e responsabilização efetivamente orientada pela dignidade da pessoa humana. Mais que isso, exige, acima de tudo, que a própria instituição compreenda que o combate ao abuso não representa concessão, ornamento discursivo ou exigência acessória, mas condição de sua legitimidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. *Diário da Justiça Eletrônico*: Brasília, DF, 29 out. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 413, de 23 de agosto de 2021**. Altera a Resolução CNJ n. 351, de 28 de outubro de 2020, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. *Diário da Justiça Eletrônico*: Brasília, DF, 24 ago. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 450, de 30 de junho de 2022**. Institui a Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação na agenda permanente dos tribunais. *Diário da Justiça Eletrônico*: Brasília, DF, 1 jul. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 518, de 31 de agosto de 2023**. Altera a Resolução CNJ n. 351, de 28 de outubro de 2020, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. *Diário da Justiça Eletrônico*: Brasília, DF, 1 set. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 538, de 13 de novembro de 2023**. Altera a Resolução CNJ n. 351, de 28 de outubro de 2020, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, e o Código de Ética da Magistratura. *Diário da Justiça Eletrônico*: Brasília, DF, 14 nov. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 671, de 2026**. Altera a Resolução CNJ n. 351/2020, para aprimorar medidas de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, ao assédio sexual e à discriminação no âmbito do Poder Judiciário. *Diário da Justiça Eletrônico*: Brasília, DF, 9 fev. 2026.

BRASIL. **Constituição (1988)**. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 9 ago. 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BRASIL. **Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BRASIL. **Lei n. 14.540, de 3 de abril de 2023.** Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 4 abr. 2023. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Norma Regulamentadora n. 1 (NR-1): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais.** Atualizada pela Portaria SEPRT n. 6.730, de 9 de março de 2020. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 12 mar. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho>. Acesso em: 5 mar. 2026.

CARDOZO FILHO, Aloísio Apoliano. *Assédio moral no serviço público: doutrina e jurisprudência*. Brasília: Edição do Autor, 2013.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho contemporâneo*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

DELEITO, Hilda Baião Ramírez. *O perverso nosso de cada dia: a banalização do assédio moral no serviço público*. 1. ed. Curitiba: Appris, 2022.

FERRAZ, Renato. *Assédio moral no serviço público: violação da dignidade humana*. Rio de Janeiro: Clube dos Autores, 2014.

FREUD, Sigmund. Conferências introdutórias à psicanálise (1916-1917). In: FREUD, Sigmund. *Obras completas*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2014. v. 15.

FREUD, Sigmund. O problema econômico do masoquismo. In: FREUD, Sigmund. *Obras completas*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2014. v. 16.

FREUD, Sigmund. Três ensaios sobre a teoria da sexualidade. In: FREUD, Sigmund. *Obras completas*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2016. v. 7.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. *Assédio moral: violência psicológica no ambiente de trabalho*. 5. ed. rev. e ampl. Salvador: JusPODIVM, 2021.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Juruá, 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução de Maria Helena Kuhner. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Tradução de Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017.

MARTINS, Sérgio Pinto. *Assédio moral no emprego*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MATHIES, Anaruez. *Assédio moral e compliance na relação de emprego: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção de acordo com a reforma trabalhista*. Curitiba: Juruá, 2018.

MEDEIROS, Flaysa. *Manual de combate ao assédio moral no ambiente de trabalho: passos práticos para se proteger*. 1. ed. [S. l.]: [s. n.], 2025. E-book. (Coleção Meu Direito).

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. *Manual de metodologia da pesquisa no direito*. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção n. 190: Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho**. Genebra: OIT, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 18 dez. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Recomendação n. 206 sobre violência e assédio no mundo do trabalho**. Genebra: OIT, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 18 dez. 2025.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. *Assédio moral organizacional presencial e virtual*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

RIBEIRO, Herval Pina. *O juiz sem a toga: um estudo da percepção dos juízes sobre trabalho, saúde e democracia no Judiciário*. Florianópolis: Lagoa Editora, 2005.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Nova edição. São Paulo: Ágora, 2021.

SANTA CATARINA. **Lei n. 6.745, de 28 de dezembro de 1985**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado de Santa Catarina. *Diário Oficial do Estado*: Florianópolis, SC, 28 dez. 1985. Disponível em: <https://www.alesec.sc.gov.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Cartilha de prevenção ao assédio moral, ao assédio sexual e à discriminação**. Florianópolis: TJSC, Biênio 2020-2021. Disponível em: https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/7870351/cartilha_assedio.pdf/4dda5806-f326-bad6-46a8-2320c3133b41. Acesso em: 5 mar. 2026.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Resolução n. 4, de 24 de março de 2021**. Institui, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de todas as

formas de Discriminação. *Diário da Justiça Eletrônico*: Florianópolis, SC, 25 mar. 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Resolução GP n. 5, de 2022**. Regulamenta o funcionamento das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: TJSC, 2022. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. **Resolução GP n. 20, de 2021**. Disciplina o processo de escolha dos representantes das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: TJSC, 2021. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br>. Acesso em: 5 mar. 2026.

SOARES, Leandro Queiroz. *Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho: “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais”*. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

SÖHSTEN, Erika. *Os servidores públicos e o assédio moral: uma luta perdida?* Belo Horizonte: Dialética, 2021. E-book.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT). **Portal do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios**. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA (TJBA). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia**. Disponível em: <http://www.tjba.jus.br/portal/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA (TJPB). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba**. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE ALAGOAS (TJAL). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas**. Disponível em: <https://www.tj.al.gov.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS (TJGO). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás**. Disponível em: <https://www.tjgo.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO (TJMT). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso**. Disponível em: <https://www.tj.mt.gov.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (TJMG). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <http://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE PERNAMBUCO (TJPE). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco**. Disponível em: <https://www.tjpe.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA (TJRO). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RORAIMA (TJRR). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Roraima**. Disponível em: <https://www.tjrr.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA (TJSC). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO (TJSP). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo**. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SERGIPE (TJSE). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe**. Disponível em: <https://www.tjse.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE (TJAC). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Acre**. Disponível em: <https://www.tjac.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAPÁ (TJAP). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá**. Disponível em: <https://www.tjap.jus.br/portal/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAZONAS (TJAM). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas**. Disponível em: <https://www.tj.am.gov.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO (TJES). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo**. Disponível em: <https://www.tjes.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO (TJMA). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão**. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ (TJPA). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Pará**. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ (TJPR). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná**. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PIAUÍ (TJPI). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí**. Disponível em: <https://www.tjpi.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (TJRJ). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <https://www.tjrj.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (TJRN). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte**. Disponível em: <https://www.tjrn.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (TJRS). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS (TJTO). **Portal do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins**. Disponível em: <https://www.tjto.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Portal do Tribunal Superior do Trabalho**. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/>. Acesso em: 5 mar. 2026.

URIARTE, Luiz Ricardo. *Assédio moral no serviço público: tipos, conceitos, jurisprudências e interpretações*. São Paulo: Dialética, 2025. E-book.