



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP**

**FERNANDA BALDO ROMERO**

**A dimensão preventiva das intervenções em Assédio Moral no Poder Judiciário**  
**Brasileiro: Canal de Acolhimento**

CAMPO GRANDE – MS

2024

FERNANDA BALDO ROMERO

**A dimensão preventiva das intervenções em Assédio Moral no Poder Judiciário  
Brasileiro: Canal de Acolhimento**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva.

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lis Andrea Pereira Soboll.

CAMPO GRANDE – MS

2024

FERNANDA BALDO ROMERO

**A dimensão preventiva das intervenções em Assédio Moral no Poder Judiciário  
Brasileiro: Canal de Acolhimento**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
(Presidente)

---

Prof.<sup>a</sup> PhD Dr.<sup>a</sup> Luiza Vieira Sá de Figueiredo  
Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam)  
(Membro titular externo)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Valério dos Santos Arenas  
Universidade Federal de Rondônia  
(Membro titular externo da rede Profiap)

Campo Grande/MS, 04 de novembro de 2024.

Dedico este estudo às vítimas invisíveis dos assédios e das violências que sofrem caladas no ambiente de trabalho e, também, àqueles/as que lutam para que a dignidade e o respeito prevaleçam.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus primeiros mestres, meus pais: Prof.<sup>a</sup> Silvia, um exemplo de perseverança e avó dedicada, que muitas vezes “mudou-se” para minha casa sendo o apoio dos meus filhos para que eu pudesse pôr no papel minhas ideais. Prof. Mario, de gentileza e afetividade – o maior mestre que já conheci e tive o privilégio de chamá-lo “Pai” (*in memoriam*). Ao meu irmão Mario Eduardo por, do seu jeito, sempre estar ao meu lado emanando sua retidão moral e bom coração.

Ao meu companheiro de jornada, Pablo, por me apoiar, amparar e viver comigo o mais desafiador e maravilhoso dos propósitos, a família. Ao meu filho amado Álvaro, minha eterna gratidão por me ensinar, com sua doçura, a ser mãe. À minha filha amada Amanda, por me proporcionar olhar a vida com suas lentes e com sua intensidade - saiba que meu estudo, minhas lutas são para que você e outras mulheres tenham mais liberdade e dignidade. À minha filha do coração Julia por me olhar com tanta admiração e me sustentar em gestos e palavras carinhosas.

Aos meus irmãos de alma, Wan e Andis, que realizaram o que por vezes não consegui fazer no Amar e Servir para que essa casa continuasse funcionando com muito amor. À Casa Três Corações que entendeu minha ausência e, ainda, me sustentou nos momentos mais difíceis – minha gratidão e todo meu carinho.

Às minhas amigas e aos amigos que me incentivaram, torceram e foram compreensivos com minha ausência (Nanne, Ste e Vivian - desde a UFMS). Às também amigas, que a maternidade me trouxe: Luli, Carol, Rachel, Sol, Carmem, Jeane, Sandra, Juliana, Gislaine, Kassi, Carine, Luciana, Mari, Paula, Fabi, Camila, Ju, Anahy, Daph, Kelley, Raquel, Marias. A todas as mulheres que passaram e passarão pela minha vida, ensinando-me a sororidade.

À Deise Moura Mathias, servidora exemplar, que me ensina quão importantes são as relações interpessoais de trabalho. Ao Mauro Cesar Candido Pereira por toda paciência, ouvidos e compreensão a mim dispensadas. Às colegas Aline e Carol, sem o suporte de vocês eu não conseguiria. À Dr.<sup>a</sup> Liliana Monteiro de Oliveira, magistrada presidente de Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação do PJMS, que, em 2020, sem sequer imaginar, me deu um propósito: estudar o assédio. À Fabiana Ricartes, diretora da gestão de pessoas do TJMS, que com sua sensibilidade acolhe e escuta a todos – obrigada pelo apoio e pelo suporte. À Luana Paraguassu e Tatiana Barbosa Rodrigues, colegas de TJ e amigas de mestrado: *until the end!*

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul que me proporcionou a oportunidade de realizar um sonho e de também contribuir com a sociedade.

A Aurelina, Iaia, que cuida de mim e da minha família de uma forma tão carinhosa e zelosa. Ao Dr. Luiz Darcy pelas sempre palavras de encorajamento.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, por acreditar em mim, me acolher, me levantar, segurar minha mão e me auxiliar, com toda a gentileza e sabedoria que tem, no trilhar os caminhos da pesquisa científica, com leveza, conversa, respeito, chocolate e café.

À prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lis Andrea Pereira Soboll pelo olhar aquilino e objetivo, importando-se mesmo de longe. Às prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene e PhD Luiza, por me proporcionarem a certeza de uma avaliação respeitosa, digna e livre de assédio.

À prof.<sup>a</sup> PhD Yasmin Casagrande pelo incentivo, pelos auxílios, pelas conversas e pelas verdades. Ao prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo pelas sessões de terapia e risadas.

Ao Mestre Maior, Jesus, por permitir que eu passasse por essa experiência fantástica que é o mestrado profissional.

BALDO-ROMERO, Fernanda. A dimensão preventiva das intervenções em Assédio Moral no Poder Judiciário Brasileiro: Canal de Acolhimento. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Campo Grande – MS.

## **RESUMO**

O assédio moral está presente nas organizações públicas ferindo princípios constitucionais e violando direitos humanos. Com a presente pesquisa objetiva-se identificar estratégias para o desenvolvimento de um núcleo de acolhimento conforme preceitua a Res. 351/2020 do CNJ, mas, para tanto, necessário se faz identificar e descrever regulamentos e normas no contexto da administração pública nos órgãos do judiciário; mapear as boas práticas de prevenção e enfrentamento ao assédio e violência dos Tribunais de Justiça Estaduais e a existência de canais de acolhimento nesses órgãos bem como apontar quais Estados atuam em conformidade com a política de prevenção e enfrentamento implementada pelo CNJ através da Resolução 351/2020 e; recomendar um plano de ação para a atuação das comissões de prevenção e enfrentamento ao assédio nos Tribunais. Quanto às metodologias de pesquisa, foram utilizadas a exploratória e descritiva quanto ao objeto; a qualitativa quanto à natureza da pesquisa; a pesquisa aplicada quanto à escolha do objeto no que diz respeito ao assédio moral nos tribunais de justiça estaduais; a pesquisa documental, bibliográfica e a integração quanto à coleta de dados e; quanto a análise dos dados obtidos fez-se a análise de conteúdos e a integração na análise dos dados. Os principais achados foram: I. a falta de divulgação da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação; II. poucos canais de acolhimentos implementados, apenas 11 dos 27 tribunais estaduais. Dessa forma, sugere-se um plano de ação que contemple iniciativas para divulgação de informações e formação de pessoal bem como uma alteração na Res. 351/2020 do CNJ a fim de instituir um Núcleo de Acolhimento como estrutura organizacional dos tribunais.

Palavras-chave: Assédio Moral, Poder Judiciário, Prevenção, Acolhimento.

BALDO-ROMERO, Fernanda. The preventive dimension of interventions in Moral Harassment in the Brazilian Judiciary: Reception Channel. Professional Master's Postgraduate Program in Public Administration (PROFIAP). Federal University of Mato Grosso do Sul Foundation (UFMS). Campo Grande, MS.

## **ABSTRACT**

Moral harassment is present in public organizations, violating constitutional principles and violating human rights. With this research The objective is to identify strategies for the development of a reception center as prescribed by CNJ Res. 351/2020, but to do so, it is necessary to identify and describe regulations and standards in the context of public administration in judicial bodies; map good practices for preventing and combating harassment and violence in State Courts of Justice and the existence of reception channels in these bodies, as well as pointing out which States act in accordance with the prevention and confrontation policy implemented by the CNJ through Resolution 351/2020 and ; recommend an action plan for the actions of commissions to prevent and combat harassment in the Courts. As for research methodologies, the exploratory and descriptive as to the object; the qualitative regarding the nature of the research; applied research regarding the choice of object with regard to moral harassment in state courts of justice; documentary and bibliographical research and integration regarding data collection and; As for the analysis of the data obtained, content analysis and integration into the data analysis will be carried out. The main findings were: I. the lack of dissemination of the Policy for Preventing and Combating Harassment and Discrimination; II. few reception channels implemented, only 11 of the 27 state courts. Therefore, an action plan is suggested that includes initiatives for the dissemination of information and staff training as well as an amendment to CNJ Res. 351/2020 in order to establish a Reception Center as an organizational structure for the courts.

Keywords: Moral Harassment, Judiciary, Prevention, Reception.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Matriz de conceitos: A evolução conceitual do assédio pela academia e pela administração pública .....	26
Quadro 2: Acepções acerca do assédio moral pela OIT, CNJ e CGU.....	30
Quadro 3: Alteração conceitual CNJ Quadro – Alteração conceitual CNJ.....	68
Quadro 4: Acréscimo do termo discriminação no inciso VI, art. 4º, da Res. 351/2020.....	69
Quadro 5: Acréscimo do termo discriminação no inciso VI, art. 4º, da Res. 351/2020.....	70
Quadro 6: Alteração trazida pela Res. 518/2023 que reafirma o objetivo da Política de Prevenção e Enfrentamento do CNJ.....	74
Quadro 7: Alterações trazidas pela Res. 413/2021.....	76
Quadro 8: CNJ - características específicas do assédio no serviço público e no Poder Judiciário.....	83
Quadro 9: Normativas Tribunais Região Sul.....	90
Quadro 10: Normativas Tribunais Região Sudeste .....	91
Quadro 11: Normativas Tribunais Região Centro-Oeste .....	94
Quadro 12: Normativas Tribunais Região Nordeste.....	96
Quadro 13: Normativas Tribunais Região Norte.....	100
Quadro 14 – Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas da Região Sul.....	105
Quadro 15 – Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas Sudeste.....	107
Quadro 16: Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas Centro-Oeste.....	110
Quadro 17: Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas Nordeste.....	112
Quadro 18: Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas Norte....	116
Quadro 19: Ações sugeridas no plano de ação 2024 x Ações implementadas.....	124
Quadro 20: Resumo das ações sugeridas 2024-2025.....	127

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Artigos classificados ente 2017-2020, com área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” na Plataforma Sucupira com a <i>string</i> de busca “assédio” .....	23
Tabela 2: Artigos classificados ente 2017-2020, com área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” no EnANPAD e no BDTD.....	24

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – CNJ: – Linha do tempo Resoluções do CNJ que abordam, mesmo que indiretamente, a prevenção e enfrentamento a qualquer forma de violência, discriminação ou assédio.....	17
Figura 2 – Mapa mental resumo das formas de instalação do Assédio Moral na Administração Pública encontrado.....	54
Figura 3 – Competências do CNJ.....	58
Figura 4 – Esquema de busca de pesquisa no site do CNJ.....	65
Figura 5 – Esquema de busca de pesquisa nos sites dos Tribunais Estaduais de Justiça.....	66
Figura 6 – Nuvem de palavras Características X Disfunções X Consequências do Processo de Assédio .....	85
Figura 7 – Principais consequências para quem praticou assédio ou discriminação...	86
Figura 8 - Organograma do Núcleo de Acolhimento .....	122
Figura 9 – Sugestão de layout do espaço físico do “Núcleo de Acolhimento”.....	123

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- BDTD - Banco de Dados de Teses e Dissertações
- CGU – Controladoria Geral da União
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça
- CC/2002 – Código Civil Brasileiro de 2002
- CF – Constituição Federal Brasileira
- CP – Código Penal Brasileiro
- CPEAD - Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação
- CPEAD/TJMS – Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação do TJMS
- EC – Emenda Constitucional
- EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
- ETUC - Confederação Europeia dos Sindicatos
- JR – Justiça Restaurativa
- ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
- ONU – Organizações das Nações Unidas
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- PDT – Psicodinâmica do Trabalho
- PJSP – Poder Judiciário do Estado de São Paulo
- PJMS – Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul
- PL – Projeto de Lei
- Profiap – Mestrado Profissional em Administração Pública
- Res. - Resolução
- SCDPA - Sistema de Controle de Documentos e Processos Administrativos do TJMS
- STF – Supremo Tribunal Federal
- STJ – Superior Tribunal de Justiça
- TCU – Tribunal de Contas da União
- TJ – Tribunal de Justiça
- TJAC - Tribunal de Justiça do Estado do Acre
- TJAL - Tribunal de Justiça do Estado do Alagoas
- TJAM - Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas
- TJAP - Tribunal de Justiça do Estado do Amapá

TJBA - Tribunal de Justiça do Estado da Bahia  
TJCE - Tribunal de Justiça do Estado do Ceará  
TJDFT - Tribunal de Justiça do Distrito Federal  
TJES - Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo  
TJGO - Tribunal de Justiça do Estado de Goiás  
TJMA - Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão  
TJMS – Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul  
TJMG – Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais  
TJMT – Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso  
TJPB – Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba  
TJPE – Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco  
TJPI – Tribunal de Justiça do Estado do Piauí  
TJPR – Tribunal de Justiça do Estado do Paraná  
TJRJ – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
TJRN – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte  
TJRS – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul  
TJRO – Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia  
TJRR – Tribunal de Justiça do Estado de Roraima  
TJSC – Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina  
TJSP – Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo  
TJSE – Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe  
TJTO – Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Contextualização da situação-problema.....	14
1.2 Objetivos.....	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa.....	20
1.4 Estrutura da pesquisa.....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 O Assédio Moral no Trabalho.....	25
2.1.1 Conceitos, definições e características.....	25
2.1.2 Psicodinâmica do assédio moral.....	32
2.1.3 Combate ao Assédio Moral no Trabalho – o papel da Gestão de Pessoas no enfrentamento e prevenção do Assédio Moral.....	36
2.2 Assédio Moral na Administração Pública.....	41
2.2.1 Causas, fatores contribuintes, tipologias e as primeiras evidências.....	41
2.2.2 Estratégias de Prevenção e Intervenção no âmbito do PJ.....	47
2.3 Cortes Silenciosas: A realidade do Assédio Moral no Poder Judiciário Brasileiro.....	52
2.3.1 Estrutura e Hierarquia: Ambiente Fértil para o Assédio.....	52
2.3.2 Cultura Organizacional: Entre a Tradição e a Modernidade.....	55
2.3.3 O papel do CNJ e os mecanismos de denúncia e acolhimento.....	58
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>62</b>
3.1 Quanto ao objeto da pesquisa.....	62
3.2 Quanto à natureza da pesquisa.....	63
3.3 Quanto a escolha do objeto de estudo.....	63
3.4 Quanto à técnica de coleta de dados.....	64
3.5 Classificação quanto à técnica de análise de dados.....	64
<b>4. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES.....</b>	<b>66</b>
4.1. Normativas institucionais sobre o assédio e a violência no trabalho.....	66
4.1.1 Conselho Nacional de Justiça, CNJ – Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do PJ, Res. 351/2020.....	66
4.1.2 Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação no âmbito do Poder Judiciário.....	78
4.1.2.1 Primeira Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação no âmbito do Poder Judiciário.....	78
4.1.2.2 Segunda Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação no âmbito do Poder Judiciário.....	81
4.1.2.3 Conclusões acerca das normativas do CNJ.....	88
4.2 Os Tribunais de Justiça Estaduais e suas normativas quanto ao assédio.....	90

<b>4.3 Mapeamento das boas práticas de prevenção ao assédio e à violência e da existência de canais de acolhimento.....</b>	<b>104</b>
<b>5. RECOMENDAÇÕES / PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>120</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E POSSÍVEIS LIMITAÇÕES.....</b>	<b>128</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
<b>8. APÊNDICES.....</b>	<b>144</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho é papel central na vida do ser humano (Marx, 1996; Sennett, 2006), é no ambiente de trabalho que, geralmente, se passa a maior parte do dia. É onde se labora que se cria a identidade, se fortalecem saberes, habilidades, processos criativos, resoluções de problemas. Competências sociais são desenvolvidas juntamente com a evolução dos objetivos do emprego, cargo ou função e a produção de resultados.

Com o passar dos anos a definição de trabalho vem mudando conforme a evolução da sociedade (Weber, 2004; Bauman, 1999). Na pré-história, trabalhava-se para a subsistência. Na antiguidade o trabalho era visto como algo pesaroso, imposto – a “elite” cultural e econômica era servida ou por trabalho escravo ou por empregados, pois precisavam de tempo livre para filosofar (valorização do ócio). Na idade média havia o regime de servidão, no qual o senhor feudal detinha a propriedade da terra, mas quem a cultivava eram os vassallos.

Na idade moderna, com a reforma protestante, Martinho Lutero difundiu que o homem nasceu para trabalhar (Weber, 2004; Tawney, 1926) – aconteceu aqui uma grande quebra de estereótipos: trabalhar não era mais para os desfavorecidos, mas sim uma lei divina. Depois, adveio a revolução industrial, marcada pelo desenvolvimento de novas tecnologias: a máquina a vapor transformou não só as relações de trabalho como a sociedade (Thompson, 1987; Landes, 1998; Morgan, 2009).

Iniciou-se, assim, um êxodo rural: trabalhadores saíram dos campos para as cidades, em jornadas extenuantes e desumanas (Engels, 2008). A sociedade foi dividida entre burguesia e proletariado (Marx, 2010). Surgiram as ferrovias, a expansão do comércio têxtil, um crescimento desordenado das cidades e, concomitante a isso, o crescimento das misérias sociais, a expansão territorial dos países em busca de matéria-prima e mercado de consumo a qualquer custo (Harvey, 2007) – Brasil e Bolívia são exemplos da imposição da colonização europeia portuguesa e espanhola, respectivamente. As trocas foram substituídas por vendas fortalecendo, assim, o capitalismo (Prado-Junior, 1987; Furtado, 2005; Holanda, 1995; Galeano, 2015).

O capitalismo trouxe uma nova roupagem à sociedade. Os detentores de poder não eram mais, apenas, Igreja e Monarquia, passando a incluir aqueles que possuíam o capital, o que proporcionou maior flexibilidade entre as classes sociais. Essas transformações resultaram no surgimento do movimento operário, no qual começaram as reivindicações por melhores condições de trabalho e por direitos trabalhistas.

Os movimentos sindicais começaram a ganhar campo e a partir do Manifesto Comunista as legislações voltadas à segurança e aos direitos dos trabalhadores começaram a ser discutidas e promulgadas mundialmente (Marx & Engels, 2010; Hobsbawm, 1995). O operário começou a ser visto como ser humano e não mais como uma engrenagem.

As linhas de montagem, como um processo administrativo e gerencial de produção, surgiram para otimizar os processos industriais e baratear a produção. A repetição das atividades começa a refletir na saúde das pessoas. Diminui-se o preço da produção às custas da saúde dos trabalhadores.

Embora a administração, como ciência, tenha iniciado seu desenvolvimento na Revolução Industrial, com o estudo e apuração dos métodos e processos de produção, a exemplo de Taylor (1975) e Drucker (2002), no século XIX, “aplicação do sistema de administração científica ao serviço de manejar lingotes de ferro”, não se tem uma data exata de quando o assédio moral começa a atuar nos processos administrativos.

Atualmente o assédio moral é visto como um conjunto de práticas e comportamentos abusivos, negativos, agressivos e hostis que acontecem no ambiente de trabalho, ou em sua decorrência, de forma continuada, e que afetam a identidade das pessoas (Soboll, 2017).

Conceitualmente, o assédio moral no ambiente de trabalho é uma afronta à dignidade da pessoa humana, uma vez que visa humilhar o indivíduo, degradar as relações e vai contra quaisquer normas de urbanidade.

No Brasil, além desse contexto histórico mundial descrito anteriormente, não se pode esquecer os quase 400 anos de escravidão e que isso também reflete na sociedade. Ao se debruçar sobre os dados da Agência Brasil, na pesquisa “Percepções sobre o racismo no Brasil”, observa-se: 9 em cada 10 brasileiros avaliam que as pessoas pretas são as que mais sofrem com o racismo; mais da metade dos brasileiros já declarou ter presenciado um ato de racismo (2023).

Hirigoyen (2002) assevera que a discriminação é a precursora do assédio moral, na grande maioria das vezes, porque ele começa com a não aceitação de uma diferença. Os grupos mais afetados são as minorias (propostas sexistas para desencorajar uma mulher a assumir um cargo tipicamente masculino ou “brincadeiras” a respeito de homossexuais, dentre outros).

Na tentativa de não haver mais humilhações, desrespeitos, atrocidades que a história nos aponta, a dignidade da pessoa humana vem sendo esculpida nos ordenamentos pátrios.

Nunes (2018) registra que o conceito de dignidade é uma construção histórico-ético-jurídica, ou seja, construiu-se ao longo da história e se concretizou após a segunda guerra, ante a conscientização de que a pessoa, por ser indivíduo pensante, tem dignidade inata. Aponta dois

vieses para a dignidade – o inerente à pessoa (pessoal) e o referente à possibilidade de a pessoa viver uma vida digna (social).

Fundamento da República Federativa do Brasil, a dignidade da pessoa humana está prevista no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal de 1988. É a dignidade que direciona os intérpretes das Leis, funcionando como um princípio maior para a interpretação de todos os direitos e garantias conferidos às pessoas na Carta Magna.

A dignidade pode ser definida como a qualidade própria e distintiva de cada ser humano merecedor de respeito e consideração, tanto pelo Estado quanto pela sociedade, o que implica em um complexo de direitos (o homem tem direito a ter direitos) e deveres fundamentais que lhe assegurem contra todo e qualquer ato degradante e desumano, uma existência digna (um mínimo existencial: saúde, previdência, assistência, moradia, educação, etc.), além de lhe propiciar e promover a participação ativa e corresponsável nos destinos da própria existência e da vida em comunhão com os demais seres humanos (Sarlet, 2012).

No entanto, essa dignidade apenas será efetivada se Estado e sociedade conscientizarem-se dos seus papéis conjuntos, ou seja, se o Estado garantir os direitos, mínimos que sejam, que visem a dignidade e se a sociedade auxiliar no quesito cultural e fraternal (Fontana; Moscheta, 2008).

A dignidade da pessoa humana é comumente confundida com direitos fundamentais e isso ocorre porque o fundamento dos direitos humanos está na “eminente dignidade da pessoa humana”, ou seja, uma anuência universal na aceitação dos direitos humanos (Ascensão, 2008).

Direitos fundamentais são aqueles direitos inerentes ao ser humano, reconhecidos e positivados na esfera do direito constitucional de determinado Estado. Os direitos humanos guardam relação com os documentos de direito internacional, referem-se a posições jurídicas que reconhecem o ser humano independentemente de sua vinculação com alguma ordem constitucional, aspirando, assim, uma validade universal e atemporal (Sarlet, 2012).

A Constituição Cidadã (1988), trouxe, como direito social (contido no Título II, Dos Direitos e Garantias Fundamentais), o direito a um trabalho digno, protegido de despedidas arbitrárias, com garantia de salário, gozo de férias, jornada de trabalho, licença gestante, redução de riscos, proteção da automação, dentre outros (arts. 6º e 7º).

Esse introito de como o trabalho evoluiu e de como a dignidade da pessoa humana e o direito a um trabalho decente estão insculpidos no cenário brasileiro é trazido para que, de alguma forma, possa se perceber se o assédio está presente nas relações de trabalho da administração pública.

Dejours (2023) traz a psicodinâmica do trabalho, as relações do trabalho com a saúde e o sofrimento do trabalhador. Aponta que, nas organizações, frequentemente, repreensões e favoritismos são levados em conta para dividir as tarefas, o que gera nas pessoas uma ansiedade relativa à produtividade. A desigualdade na divisão do trabalho é uma ferramenta da qual se utilizam os gestores para satisfazer sua própria agressividade, hostilidade ou perversidade.

No âmbito da administração pública, não é possível apontar um momento exato no qual o assédio moral aparece, entretanto, o fenômeno é observado em diferentes épocas e contextos.

A reforma administrativa gerencialista de cunho neoliberal da década 1990, apregoada nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso, pode ter contribuído para a intensificação do assédio moral, diante da grande e profunda adoção de ajuste fiscal e redução do tamanho do Estado, o que levou a uma maior pressão sobre os servidores públicos e a um clima de competição e individualismo.

Alves (2022, p. 77) afirma: “O tema assédio moral tornou-se amplificado na era do Estado neoliberal com a reforma gerencialista operada em 1990”, o bom Estado é o Estado mínimo, enxuto. Os novos modelos gerenciais de trabalho implementados na Administração Pública e advindos da iniciativa privada, na tentativa de tornar o serviço público menos oneroso e mais eficaz, intensificou o tempo de trabalho, ignorando a capacidade de resistência dos trabalhadores (Schlindwein, 2019).

Além disso, a sequência de crises econômicas e políticas pode ter contribuído para o aumento dos casos de assédio moral no setor público, assim como a polarização ideológica. Esses fatores comprometem os Princípios Administrativos e violam não apenas a dignidade do servidor, mas também o seu direito a um ambiente de trabalho saudável, a condições de trabalho decentes e à promoção de uma justiça eficaz.

## **1.1 Contextualização da situação-problema**

Por mais que a Administração Pública tenha como princípios eficiência, moralidade, publicidade, impessoalidade e legalidade, estes não se sobrepõem ao princípio fundamental da Dignidade da Pessoa Humana, fundamento da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988).

Quando se fala em assédio moral no ambiente de trabalho, é necessário considerar que o direito social do servidor, assegurado na Constituição Federal de 1988, no Título II - Dos Direitos e Garantias Fundamentais, está sendo negligenciado: a lógica do estado empresarial, em nome da eficiência, compromete a eficácia do serviço público brasileiro (Alves, 2022).

Os Tribunais de Justiça (TJs) são órgãos da administração pública e, para se obter um emprego nesses órgãos, é necessário: prestar concurso público; ser contratado para um cargo comissionado; atuar como auxiliar da Justiça; ou, por fim, ser vinculado a uma empresa terceirizada que preste serviços ao órgão.

O Poder Judiciário é dividido em cinco segmentos: Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça Eleitoral, Justiça do Trabalho e Justiça Militar. Esses segmentos são compostos por tribunais de primeiro e segundo graus, além dos tribunais superiores e do Supremo Tribunal Federal.

A Justiça Estadual é composta pelo Tribunal do respectivo Estado e suas comarcas. Tanto no TJ quanto nos fóruns, além da atividade judicante, há funções administrativas. Nas comarcas maiores, assim como no TJ, há as secretarias judiciárias, nas quais as atividades muitas vezes não é jurídica, mas sim administrativa ou, até mesmo, multidisciplinar, a exemplo de uma secretaria de gestão de pessoas.

Embora a grande maioria dos cargos da administração pública seja mediante aprovação em concurso público, há coordenações, diretorias de departamento, direções de secretarias que são funções, também, comissionadas. Então, dentro de um ambiente hierarquizado que são os TJs, há cargos que são de livre nomeação.

Somado a isso, as gestões dos TJs não são permanentes e mudam a cada 02 anos. Ou seja, muda-se o presidente do TJ e este, ir-á, ante à sua discricionariedade, trocar as pessoas dos cargos comissionados por servidores de sua confiança e que tenham, ao menos supostamente, capacidade técnica para exercer a função pública a qual irá assumir. Entendida essa estrutura, aborda-se o assédio moral nos tribunais.

A reforma da administração pública trouxe, também, reflexos para o judiciário que, em uma tentativa de resgatar sua imagem junto à população, operacionalizou a reforma do PJ em 2004, mediante a EC de nº 45 (Leme, 2010). A referida emenda traz a criação de um órgão fiscalizador dos PJs, o Conselho Nacional de Justiça, CNJ, que exerce o controle administrativo (principalmente dos diversos órgãos judiciais), financeiro e correicional de todo o PJ, tanto estadual quanto federal (Mendes, 2008).

Desde que foi criado, o CNJ edita portarias, resoluções e recomendações que os Tribunais devem cumprir, efetivar e seguir com o intuito de nivelar, igualar a justiça no Brasil. Deixou-se para traz uma gestão burocrática para se efetivar a modernização do judiciário (Leme, 2010).

Dessa forma, na tentativa de implementar a administração gerencial ao Poder Judiciário, em 2009 o CNJ instituiu a Res. nº70, referente ao primeiro ciclo de planejamento e gestão

estratégica do órgão (2009-2014). Em continuidade da estratégia gerencial, estabeleceu-se a Res. n° 198/2014, Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do PJ, que abarcou o período 2015-2020 e em junho de 2020 publicou-se a Res. 325 com foco na Gestão Estratégica do Poder Judiciário para 2021-2026. Ainda em 2020, outubro, o CNJ editou a Resolução 351 referente à Política de Prevenção e Enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação.

Para o Judiciário, o aperfeiçoamento da gestão de pessoas é um macrodesafio trazido no anexo da Resolução 325 (CNJ, 2020) e citado nos considerandos da Resolução 351 (CNJ, 2020), junto da Política Nacional de Gestão de Pessoas conforme Resolução 240 (CNJ, 2016) que visa a prevenção e o combate ao assédio ou ao desrespeito dos valores profissionais do serviço público prestado pelo poder judiciário, bem como compreende melhorias do ambiente organizacional e da qualidade de vida dos seus integrantes Resolução 198 (CNJ, 2014).

O enfrentamento e prevenção ao assédio e à discriminação está relacionado à gestão de pessoas que, no Conselho Nacional de Justiça, é tratada pela Res. 240/2016 que instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Portanto, gestão de pessoas é, aos olhos do CNJ:

“conjunto de políticas, métodos e práticas de uma organização voltados a propiciar condições para que os trabalhadores de uma instituição possam desenvolver o seu trabalho, favorecendo o desenvolvimento profissional, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos seus objetivos estratégicos” (inciso I, art. 2º, Res. 240/2016, CNJ).

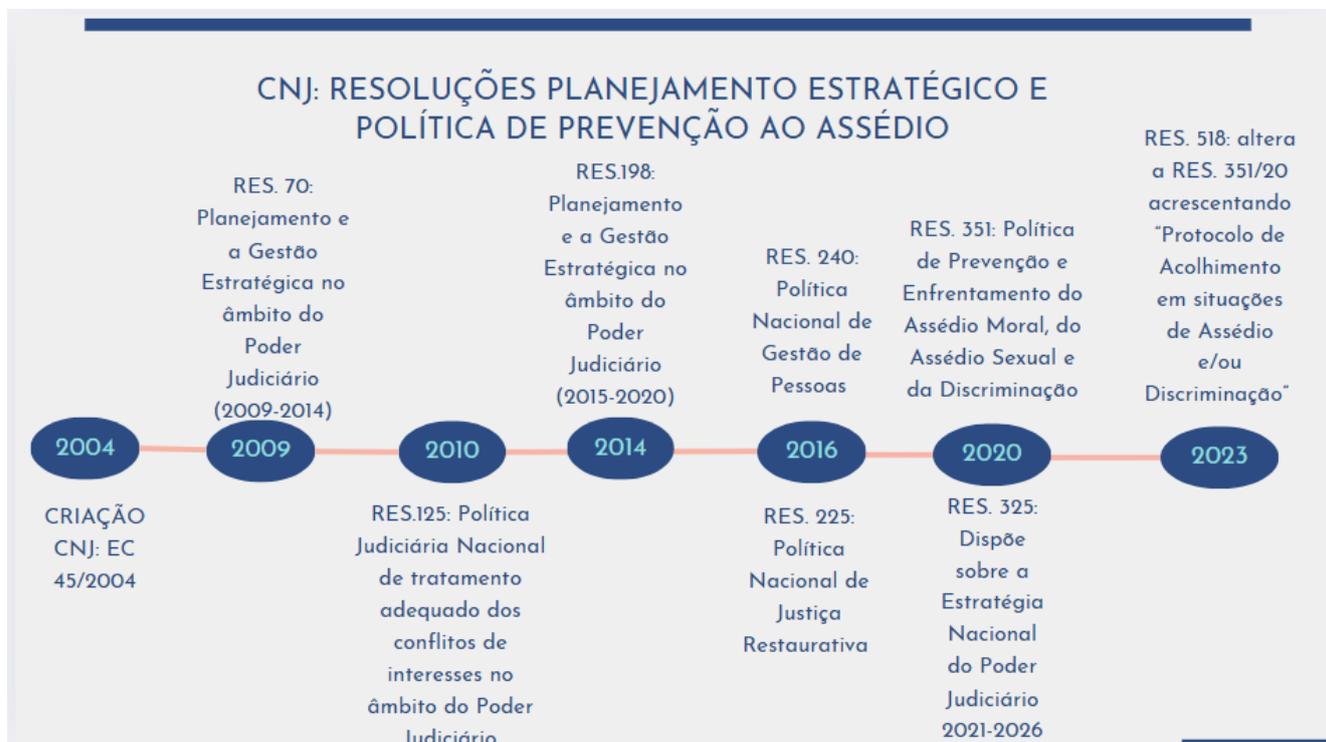
O CNJ entende que para gerir pessoas são necessárias políticas, métodos, práticas organizacionais que propiciem relações e ambiente de trabalho saudáveis para que as pessoas cooperem e cheguem ao propósito estabelecido. Demonstra-se, assim, em uma linha do tempo, as resoluções já citadas e explicadas que, mesmo indiretamente, apontam estratégias de prevenção e enfrentamento às questões pertinentes ao assédio.

Aprofundando-se na Política de Prevenção ao assédio trazida pelo CNJ, Res. 351/2020, verifica-se que seu objetivo é formar um núcleo de acolhimento que facilite o acesso à administração dos Tribunais, promovendo o diálogo preventivo e o combate ao assédio e à discriminação (CNJ, 2021).

O acolhimento como ponto focal da política trazida pelo CNJ é sedimentado pela alteração na Res. 351/2020 trazida pela Res. 518/2023, a qual, além de atualizar conceitos, acrescenta, em seus anexos, um plano de ação formativa com a finalidade de garantir ambientes de trabalho saudáveis, respeitosos e livres de qualquer forma de violência, discriminação ou assédio (Anexo I); protocolo de acolhimento em situações de assédio e/ou discriminação (Anexo II); formulário de avaliação de risco do assédio moral, do assédio sexual e da

discriminação no âmbito do PJ (Anexo III); fluxo de trabalho da comissão (Anexo IV) e; medidas preventivas com foco na justiça restaurativa (Anexo V).

Figura 1 – Linha do tempo Resoluções do CNJ que abordam, mesmo que indiretamente, a prevenção e enfrentamento a qualquer forma de violência, discriminação ou assédio



Fonte: Elaborado pela autora

Há que se ressaltar que entre os princípios que regem referida resolução estão, dentre outros: o respeito à dignidade da pessoa humana; saúde, segurança e sustentabilidade como pressupostos fundamentais da organização laboral e dos métodos de gestão e; o reconhecimento do valor social do trabalho (art. 3º, I, III e V).

Em 2022, fruto da Res. 351/2020, publicou-se a primeira “Pesquisa Nacional sobre assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário”, realizada entre 22 de novembro a 17 de dezembro de 2021, mediante preenchimento voluntário de questionário por profissionais que atuam no Poder Judiciário. Em um total de 14.965 respostas, identificou-se que 46,9% dos servidores já foram assediados ou discriminados em ambiente de trabalho presencial e 11,8% em ambiente de trabalho virtual (CNJb, 2022, p. 20).

Em maio de 2023, o CNJ apresentou a segunda “Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação no âmbito do Poder Judiciário”, desta vez, realizada entre 05 de dezembro de 2022 e 19 de janeiro de 2023, também por preenchimento voluntário de questionário dos

profissionais que desempenham suas funções no âmbito do PJ, com um total de respondentes de 13.772 pessoas. 56,4% das pessoas em todo o PJ relataram ter sofrido algum assédio ou forma de discriminação, sendo que os servidores representam 58,3% desse percentil (CNJc, 2023, p. 34). A Res. 351/2020 CNJ, desde que concebida, vem sofrendo alterações, tanto para formar construtos, como para apresentar inovações, que serão tratadas neste estudo.

Ainda, a Controladoria-Geral da União, CGU, órgão responsável pelo controle interno do Governo Federal e que atua nas esferas de corregedoria dos programas de governo, defesa do patrimônio público, prevenção e combate à corrupção, dentre outras frentes, disponibilizou dados que demonstram que no ano de 2015, a cada 62 horas, foram abertos procedimentos administrativos para apurar a prática de assédio moral. No período de janeiro de 2015 a setembro de 2016 o número de apurações de assédio moral cresceu indicando uma média de um caso a cada 55 horas. Na administração pública federal, segundo fonte do Superior Tribunal do Trabalho, TST, em janeiro de 2016 ocorreram 74 novos registros de assédio moral; em janeiro de 2017, 116 apontamentos, alcançando o pico de 218 em novembro do mesmo ano, (Ohlweilwer, 2020b).

Notícia publicada no site do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região, TRT13, demonstra que, somente em 2021, foram ajuizados, na Justiça do Trabalho, mais de 52 mil casos relacionados a assédio moral e mais de três mil relativos a assédio sexual em todo o país (TRT13, 2021).

O aumento de casos de assédio moral na Administração Pública é preocupante, destacando a necessidade de abordar essa temática sob as lentes da gestão pública. Antes considerado um fenômeno característico das instituições privadas, o assédio moral vem se tornando cada vez mais presente nos órgãos públicos. Isso ocorre por meio do desvio de finalidade no exercício de atos administrativos, da utilização inadequada dos espaços burocráticos e do abuso de hierarquia ou de outros poderes de fato, que aumente a violência no ambiente de trabalho (Ohlweilwer, 2020 e 2021).

A partir da pesquisa junto aos Tribunais, percebe-se um olhar com o viés punitivo para as práticas de assédio moral. No entanto, a política de prevenção e enfrentamento trazida pelo CNJ tem outro foco: passa-se a olhar a vítima, como ela está, o que se pode fazer para resgatar essa pessoa dentro do ambiente do PJ: o acolhimento.

Soboll (2023, p. 121) explica que “o acolher é do humano e não depende de uma relação técnica profissional”. Para isso, precisa-se oferecer presença, respeitar a vontade da pessoa e não tentar resolver seus problemas, não julgar ou fazer comparações, valorizar o silêncio,

perfazendo-se, assim, o maior diferencial da Res. 351/2020 do CNJ, em que se tira o foco da punição e faz com que a Gestão de Pessoas abra os olhos para a vida por detrás do servidor.

Não se pode esquecer que a prevenção e o enfrentamento do assédio moral estão diretamente ligados às temáticas dispostas na Agenda 2030, agenda de Direitos Humanos da ONU, da qual o Brasil é signatário (Damasceno, 2022). Importa destacar que o Poder Judiciário Brasileiro foi o primeiro a implementar a institucionalização da Agenda 2030 e indexar suas bases aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ODS (CNJ).

A Agenda 2030 é um plano de ação global proposto pela cúpula das Nações Unidas em 2015 com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável em todo o mundo até o ano de 2030. “Ninguém deixado para trás” é o lema da Agenda, baseado em 5 pilares de desenvolvimento: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria (ONU).

Lembrando que a ONU foi fundada em 1945 após o final da segunda grande guerra, para fins de coibir iniquidades e o desrespeito aos direitos humanos, bem como promover a cooperação internacional, prevenir conflitos, oportunizar o desenvolvimento econômico, manter a paz e a segurança mundial (ONU). Foi a experiência nazista que gerou a consciência de que se devia preservar, a qualquer custo, a dignidade da pessoa humana (Nunes, 2018, p.70).

Nesta agenda, foram criadas medidas gerais denominadas de ODS, composta por 17 objetivos e 169 metas globais que abrangem questões econômicas, sociais e ambientais vistas sob uma lente de interdependência desses valores, que servem como norteadores para tomada de decisão em inúmeros aspectos que interferem na noção de sustentabilidade (Da Silveira; Souza, 2020).

A base dos ODS é uma humanidade mais humana, respeito aos semelhantes e ao meio ambiente – é a colaboração para se construir uma humanidade melhor; é o contraposto da centralização do poder. Os ODS promovem o respeito à vida e à dignidade de cada indivíduo, incentivando a prática da não violência e rejeitando todas as formas de violência (Ahlert e Capponi, 2019).

Diante da contextualização, a pergunta problema que irá conduzir as diretrizes da pesquisa é: **“Como a implementação de uma estrutura administrativa organizacional pode auxiliar na promoção da política de prevenção e enfrentamento ao Assédio nos Poderes Judiciários Estaduais?”**

## **1.2 Objetivos**

Neste item, os objetivos do trabalho, tanto gerais quanto específicos, estão apresentados de forma categorizada para demonstrar os propósitos da pesquisa bem como as finalidades a serem alcançadas com o término da investigação.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar estratégias para o desenvolvimento de um núcleo de acolhimento conforme preceitua a Res. 351/2020 do CNJ.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar e descrever as regulamentações institucionais sobre o assédio moral e a violência no ambiente de trabalho, tendo em vista o contexto da administração pública, especialmente do CNJ e dos órgãos do Poder Judiciário dos Estados brasileiros;
- Mapear boas práticas de prevenção ao assédio moral e violência dos Tribunais de Justiça Estaduais e a existência de canais de acolhimento;
- Recomendar um plano de ação para a atuação das Comissões de Prevenção ao assédio e à violência.

## **1.3 Justificativa e relevância da pesquisa**

Demonstra-se que o estudo é inovador uma vez que não constam nos bancos de dados científicos pesquisas que abordem a temática nos últimos 7 anos, conforme poderá ser constatado no referencial teórico. É também complexo porque demanda uma visão transversal dentro de órgãos hierarquizados como os Tribunais de Justiça.

O Núcleo de Acolhimento, proposto e apresentado ao final do trabalho, é de fácil replicação, com estrutura simplificada, baixo impacto financeiro e que poderá ser usado pelos tribunais de justiça de todo o país. A aderência é evidenciada quando o órgão, ao receber o produto técnico tecnológico (SCDPA 163.960.073.0001/2024 – encaminhamento do plano de ação para as atividades da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação do TJMS-CPEAD), o aceita e sinaliza implementá-lo (despacho nº 5116426 nos autos da Comissão).

Ainda, ao cumprir os objetivos elencados, os princípios da administração pública são validados: a legalidade porque atende a política de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação trazida pela Res. 351/2020 do CNJ; a impessoalidade porque aponta a necessidade de o agente público se abster de promoções pessoais em suas atividades administrativas, sendo elas hierarquizadas ou horizontais; a moralidade porque é atrelado a valores como probidade, lealdade, boa-fé – valores estes intrinsecamente ligados à imagem institucional e à segurança, lato senso, dos Tribunais; a publicidade porque a transparência é essencial para a confiabilidade, e; a eficiência, inserida pela reforma administrativa, porque busca resultados efetivos na atuação da administração.

Também, contempla a Agenda 2030 da ONU, quando dos ODSs 3 (saúde e bem estar – quando auxilia na manutenção da saúde mental das pessoas e de um ambiente de trabalho seguro), 4 (educação de qualidade – quando se apresenta um plano de ação que contempla ações interventivas educacionais), 5 (igualdade de gênero – quando se aponta, mediante relatórios dos órgãos de controle, que a maioria das vítimas são mulheres), 8 (trabalho decente e crescimento econômico – todos têm o direito a um pleno emprego que lhes proporcione o mínimo existencial para uma vida digna), 16 (paz, justiça e instituições eficazes (a prevenção do assédio dentro dos Tribunais de Justiça reduzirá as formas de violências já institucionalizadas e que poderão acontecer, aumentando, assim, a credibilidade do órgão e sua eficácia) e 17 (parcerias e meios de implementação - o modelo orientador apresentado, assim como o plano de ação, é simples de ser implementado nos Tribunais de Justiça, inclusive nos considerados de pequeno porte, e de fácil replicação).

A temática foi escolhida, outrossim, porque a pesquisadora integra o quadro de servidores do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul e, por assim o ser, já presenciou situações *assediosas* dentro da instituição. Destarte, este estudo é uma tentativa de colaborar para um PJ mais acolhedor e humanizado.

Portanto, a contribuição principal do presente estudo é o mapeamento das políticas públicas de prevenção ao assédio e à discriminação para que haja implementação de ações em conformidade às normativas do CNJ. Ainda, há uma síntese da literatura e compreensão do assédio moral bem como um conhecimento atualizado e aplicado das políticas públicas de prevenção e enfrentamento do assédio, no âmbito do Poder Judiciário dos Estados.

Desse modo, a presente pesquisa se justifica pela importância social da temática pois, ao buscar um maior entendimento do que é o assédio moral no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro espera-se a possibilidade de uma prevenção efetiva, da disseminação de boas práticas

mediante uma política pública eficaz e a implementação do acolhimento institucional para os casos de assédio moral no âmbito do PJ.

#### **1.4 Estrutura da pesquisa**

Quanto à estrutura, a pesquisa é dividida em referencial teórico, metodologia, análise de dados e proposta de intervenção. Elaborou-se o trabalho de forma a obter um entendimento gradual e fluido sobre o tema.

Em sede de referencial, primeiramente abordaram-se os principais conceitos de assédio moral, suas definições e características, apontando a historicidade e perpassando a atualidade.

Falou-se da psicodinâmica do assédio moral, oportunidade em que os autores clássicos foram referenciados, e como a literatura aborda o enfrentamento ao assédio moral no ambiente de trabalho.

Analisou-se o assédio moral na administração pública, quais as causas, fatores e evidências que o caracterizam bem como quais as estratégias utilizadas para a prevenção e intervenção.

No contexto dos Tribunais, abordaram-se questões como o ambiente hierarquizado, a cultura organizacional dentro dos TJs, o papel e os mecanismos do CNJ no enfrentamento ao assédio.

Quanto à metodologia, classificou-se a pesquisa quanto aos objetivos, à natureza, à escolha do objeto de estudo, à técnica de coleta de dados e à de análise de dados. Quanto aos resultados, apontam-se os dados obtidos, bem como sua análise e discussão dos mesmos. Por fim, apresenta-se uma proposta interventiva, plano de ação, acompanhado da proposta de um Núcleo de Acolhimento.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o objetivo de analisar como os estudos sobre assédio moral estão sendo abordados e, assim, oferecer uma contribuição teórica a esse relevante campo de pesquisa, este estudo buscou compreender de que maneira os temas "Assédio" e "Poder Judiciário" são tratados nos principais periódicos e eventos de Administração no Brasil.

Para tanto, foi feita pesquisa na Plataforma Sucupira, sítio eletrônico gerido pela Capes, de revistas classificadas entre 2017-2020, com área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, que tivessem qualis A1, A2, A3 e A4, que fossem nacionais e que tivessem publicação com o tema.

Entre as 826 revistas A1 encontradas em nenhuma delas há publicação no Brasil em Administração. Obtiveram-se 712 revistas A2, sendo destas, 24 nacionais e em Administração. Com qualis A3, encontraram-se 670 revistas com 46 periódicos nacionais e, das 650 revistas com qualis A4, foram encontradas 62.

Da análise dessa coletânea, percebe-se que, dentre as revistas, quando se pesquisa um periódico, ele aparece com ISSN diferente para as revistas nas modalidades física e online, mas os artigos publicados são os mesmos, por isso, excluiu-se a duplicidade.

Utilizou-se, primeiramente, a *string* de busca [“assédio moral” e “poder judiciário” e “prevenção” e “acolhimento”], oportunidade em que não se encontrou nenhuma publicação. A segunda *string* utilizada foi [“assédio moral” e “poder judiciário”], igualmente, não se encontraram publicações. A terceira tentativa de *string* foi, apenas, a palavra “assédio”, ocasião em que se encontraram algumas publicações.

Assim, consultou-se cada sítio das revistas nacionais em Administração, conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1: Artigos classificados entre 2017-2020, com área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” na Plataforma Sucupira com a *string* de busca “assédio”

QUALIS	QUANTIDADE DE REVISTAS	DE	QUANTIDADE DE REVISTAS ADMINISTRACÃO	DE EM 	QUANTIDADE DE ARTIGOS <sup>1</sup> **** <sup>2</sup>
A1	826		-		-
A2	712		24		13
A3	670		32 <sup>3</sup>		16
A4	650		49 <sup>4</sup>		18
			total		47

Fonte: Elaborado pela autora com dados da Plataforma Sucupira. Pesquisa realizada entre os dias 09 e 15/04/2024.

<sup>1</sup> Na quantidade de artigos foram excluídos os duplicados e os que, embora na pesquisa com a *string* de busca “assédio” foram selecionados, na análise do título e resumo não abordavam a temática.

<sup>2</sup> Destaca-se que com a *string* “assédio moral” e “poder judiciário” a pesquisa não obteve resultado positivo.

<sup>3</sup> Das 46 revistas selecionadas a princípio, excluíram-se 2 que tinham o título em português e, no entanto, não eram nacionais. Depois, com a análise dos nomes e dos sítios das revistas, verificou-se que 9 estavam duplicadas. Desta forma, restou-se 32 revistas A3 analisadas.

<sup>4</sup> Das 62 revistas selecionadas, excluiu-se 1 que tinha o título em português, no entanto era literatura estrangeira. Verificou-se, da análise do nome das revistas que 9 eram duplicadas e 3 estavam com o site indisponível. Assim, foram analisadas 49 revistas A3.

Pesquisou-se também nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), um dos congressos mais expressivos na área de Administração do país, efetuando-se busca por “assédio e administração pública” e nenhum registro foi encontrado. Colocando-se a palavra “assédio”, localizaram-se 30 artigos com o recorte temporal 2017-2023.

Na Escola Nacional de Administração Pública, Enap, não foi encontrado nada de relevante.

Em busca no Banco de Dados de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando-se do mesmo recorte temporal (2017-2023) e como parâmetro de busca “assédio e administração pública”, foram encontradas 49 dissertações, sendo que destas, 06 estavam duplicados, restando, destarte, 43 publicações.

Tabela 2: Artigos classificados entre 2017-2023, com área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo” no EnANPAD e no BDTD

LOCAL	QUANTIDADE DE ARTIGOS OU TESES
EnANPAD	30
BDTD	43
total	73

Fonte: Elaborado pela autora com dados da Plataforma Sucupira. Pesquisa realizada entre os dias 09 e 15/04/2024.

Importa destacar que, dos 47 artigos encontrados e das 30 publicações em eventos e no banco de teses no interstício de 7 anos, em todas não há vinculação “assédio e poder judiciário”. Obteve-se esse quantitativo, apenas, porque se reduziu a *string* para a palavra assédio, oportunidade em que trouxe artigos relacionados a questões de gênero, de assédio sexual, de qualidade de vida, dentre outros.

De acordo com os dados apurados, a contribuição teórica desta pesquisa se dará ao explorar a ausência de estudos que conectem diretamente o tema do assédio moral com o Poder Judiciário Estadual brasileiro, abordando especificamente a dimensão preventiva das intervenções.

Ao analisar-se a falta de publicações relevantes em periódicos de Administração e em eventos como o EnANPAD, esta pesquisa preenche uma lacuna importante ao propor um enfoque preventivo por meio da criação de canais de acolhimento para servidores públicos.

Este estudo não apenas expande o conhecimento teórico sobre o assédio moral no contexto da Administração Pública, mas também contribui para o desenvolvimento de estratégias concretas de prevenção e acolhimento no ambiente judicial, onde as pesquisas sobre

o tema ainda são incipientes, cumprindo assim, os requisitos da inovação (ineditismo), complexidade, replicabilidade e aderência.

Dessa forma, tratam-se dos contornos do assédio moral no ambiente de trabalho, mais especificamente, dentro da administração nos TJs, órgãos de administração pública. Tema que cada dia ganha mais visibilidade pelo CNJ e pelas administrações dos tribunais, uma vez que interfere nos direitos dos servidores a um ambiente de trabalho saudável, a um trabalho digno e uma prestação jurisdicional eficaz, tanto para os próprios servidores quanto para a população.

A proposta da Política de Prevenção e Enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação em 2020 pelo CNJ, é viabilizar a prevenção e o enfrentamento dessas violências, não se atendo, apenas, ao caráter punitivo dessas ações. Objetiva-se, dessa maneira, a formação de um núcleo de acolhimento que facilite o diálogo entre vítima e Tribunal de Justiça (CNJ, 2021).

Embora esteja-se falando em Administração Pública, os contornos do assédio moral nos chegam também através de periódicos também de outras áreas das ciências como a psicologia, sociologia, direito, dentre outras. Mas, para compreender o assédio moral nas organizações públicas, especificamente nos TJs, é necessário analisar suas particularidades, sua cultura e a gestão organizacional.

## **2.1 O Assédio Moral no Trabalho**

### **2.1.1 Conceitos, definições e características**

O assédio moral é um fenômeno complexo e multifacetado, estudado por diversas áreas do conhecimento como: sociologia, direito, administração, medicina do trabalho e especialmente pela psicologia. Cada uma dessas áreas abarca perspectivas diferentes, as quais fornecem uma compreensão diversa do fenômeno e seus efeitos sociais, organizacionais, legais, físicos e psicológicos sobre o trabalhador.

O assédio moral é um reflexo de um momento histórico e de um contexto social e econômico que molda a organização do trabalho e as relações humanas nesse cenário. Trata-se de uma questão ética e de respeito à dignidade humana (Glina e Soboll, 2012).

Dessa forma, é preciso evitar conceitos simplistas, engessados, sobre o que caracteriza ou não o assédio moral, pois, por mais que se tente, não é possível elencar todas as variáveis que afetam a dignidade, a saúde, a liberdade e a personalidade, violando, destarte, os direitos

fundamentais do ser humano, os quais são sentidos de maneira diferente por cada indivíduo (Barreto e Heloani. 2015).

Heinz Leymann, na Suécia, na década de 80, foi o primeiro autor a tratar de assédio no ambiente de trabalho. Introduziu o conceito de *mobbing* para caracterizar a violência psicológica praticada contra adultos no contexto ocupacional e o termo *bullying* aplicado a crianças e adolescentes quando uma violência eminentemente física acontece no meio escolar (Leymann, 1996).

A literatura científica traz como características do assédio moral a repetitividade e sistematização de ações e condutas. A questão temporal é importante para que se possa distinguir um episódio passageiro de um descontrole emocional e da decisão de permanecer incorrendo em comportamentos *assediosos*.

A repetição de um comportamento proporciona maior visibilidade à ação, permite coletar evidências de que efetivamente aconteceu e ratifica, para o assediado, se houve ou não a intenção de produzir o dano (Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior, 2015, p.12-13).

Como forma de organizar os conceitos sobre a temática, apresenta-se o quadro 1, uma matriz de conceitos, na qual se demonstra a evolução trazida pela academia e administração pública.

Quadro 1: Matriz de conceitos: A evolução conceitual do assédio pela academia e pela administração pública

Einarsen, 1994	The term "mobbing" or bullying refers to situations where an employee is persistently picked on or humiliated by leaders or fellow co-workers. Although the term "mobbing" originally referred to group aggression, the Scandinavian term also includes situations where a single individual harasses another person (see also Olweus, 1990). In this presentation we will use the terms "bullying" and "harassment" interchangeably when referring to the Scandinavian term "mobbing". <b>A person is bullied or harassed when he or she feels repeatedly subjected to negative acts in the workplace, acts that the victim may find it difficult to defend themselves against.</b> This definition builds on research on bullying in the schoolyard (Olweus, 1978, 1990, 1993) and stresses that bullying and harassment imply a difference in actual or perceived power and "strength" between the persecutor and the victim. Typically, a victim of harassment and bullying is teased, badgered, and insulted and perceives that he or she has little recourse to retaliation in kind (Brodsky, 1976). Our definition of bullying and harassment covers all situations in which one or more persons over a period of time feels subjected to negative acts that one cannot defend oneself against. Although a single serious episode, e.g. physical assault, can be regarded as bullying and harassment, our definition emphasises the term "repeated negative acts" (Olweus, 1990). Hence, serious conflicts between parties of "equal" strength or isolated episodes of conflict are not considered bullying. (p.382-383)
----------------	---

Leymann, 1990	“Psychical terror or mobbing in working life means hostile and unethical communication which is directed in a systematic way by one or a number of persons mainly toward one individual.”. (p. 120)
Hirigoyen (1998)	O assédio é ato de um indivíduo narcisista, é uma “agressão perpétua (p.31).
Hirigoyen (2002)	O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (p.17).  O assédio moral é uma violência sub-reptícia, não assinalável, mas que, no entanto, é muito destrutiva. Cada ataque tomado de forma isolada não é verdadeiramente grave; o efeito cumulativo dos microtraumatismos frequentes e repetidos é que constitui a agressão. (p.14).
Freitas, Heloani e Barreto (2012)	O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional. (p.37).
Barreto e Heloani (2015)	O assédio laboral — deve ser compreendido como um risco não visível, inscrito na arena da organização do trabalho e dos fatores psicossociais, causadores e desencadeadores de exclusão, sofrimento, transtornos, e até mesmo morte por suicídio. (p.124).
Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2015)	[...] é um comportamento ou conjunto de atos, visíveis, direcionados e/ou relacionados a alguém, causando-lhe incômodo, mal-estar, prejuízos psíquicos.”. (p.10-12).
Soboll (2017)	O assédio moral é [...] um conjunto de atos hostis, que ocorre de forma crônica, continuada e repetitiva, os quais atingem a dignidade, ofendem ou prejudicam aqueles que são alvo das hostilizações (p. 15).
Heloani e Barreto (2018)	O assédio é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco sua integridade pessoal e profissional (p.53).
Barbosa e Bender (2019)	O assédio moral é um ataque à rotina, à habitualidade, à confiança depositada no outro, o que acarreta uma perturbação ao indivíduo. (p. 426)

Fonte: elaborado pela autora

Os termos *mobbing*, assédio moral, assédio psicológico, psicoterror são utilizados como sinônimos pelo meio acadêmico brasileiro (Paz e Botton, 2013). Já o *bullying* é utilizado para tratar do assunto nas escolas (Gosdal e Soboll, 2017; Heloani e Barreto, 2018).

Söhsten traz que o termo assédio moral apenas se sedimentou em 1998 quando Marie-France Hirigoyen lançou seu livro na França, intitulado no Brasil “Assédio moral: a violência perversa no cotidiano”. Antes, Niedl e Leymann falavam em *mobbing* (2021, p.116). No Brasil, os contornos de compreensão sobre o assédio moral, da forma como o temos, é fruto de

pesquisas acadêmicas nas áreas de saúde e psicologia bem como do movimento sindical ocorrido a partir de 1980, capitaneados por Margarida Barreto, Maria Ester de Freitas e Roberto Heloani (Soboll, 2008).

A exposição de trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, que ocorrem de forma repetitiva e prolongada durante sua jornada de trabalho e no desempenho de suas funções, é mais frequente em ambientes nos quais há relações hierárquicas autoritárias e assimétricas. Nessas situações, predominam condutas negativas e relações de subordinação mais pronunciadas, o que pode desestabilizar o vínculo do trabalhador com o ambiente laboral e a organização, muitas vezes levando-o a resignar-se com o emprego (Barreto, 2003).

Percebe-se, também, que a intolerância social está permeada nas relações de trabalho e se expressa mediante atividades violentas, discriminatórias, doentias, irônicas e recorrentes, configurando, assim, o assédio no ambiente de trabalho. Essa violência é estimulada pela forma com que o capitalismo organiza o trabalho na contemporaneidade. Os atos inadequados encontram ambientes propícios para se desenvolverem quando, por exemplo, separam-se pessoas em grupos distintos, os ditos desiguais porque não se encaixam com as características da maioria, e elas adoecem porque não alcançaram as metas, tornando-se, assim, uma ameaça aos lucros e à eficiência (Barreto e Heloani, 2015).

Hirigoyen traz o assédio moral como a recusa em aceitar as diferenças:

“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.” (2002, p.37-38)

Freitas traz que o assédio moral se conecta ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa (2001). Configura-se por interferência e julgamentos à vida particular; humilhações verbais; comentários degradantes; desqualificações; manipulações; proibição de interagir com a vítima; agressividade gestual e na fala; insalubridade proposital; ameaças; sabotagem do material de trabalho; importunação ou intimidação com contato físico ou verbal; comportamentos violentos por assédio ou discriminação. (Freitas; Navarro, 2019).

Lis Soboll assevera que o assédio moral tem características obrigatórias e complementares. Dentre as obrigatórias estão atos hostis e que ofendam a dignidade da pessoa humana; os critérios complementares são a intencionalidade, a dificuldade de a vítima se defender e danos à saúde. Aponta que os conceitos variam especialmente quanto a essas três

frentes complementares e, sugere então, que intencionalidade, dificuldade para se defender e os danos à saúde sejam vistos não para configurar um assédio, mas sim, de forma complementar (2017).

Defende que a intencionalidade é de difícil comprovação vez que subjetiva, ou seja, para configurar-se a intenção o suposto assediador tem de afirmar ter praticado o ato *assediado*. No entanto, o fato de não haver uma afirmação volitiva da humilhação não exime o ato. Aponta, também, que há atos hostis que estão cronificados na gestão e não são propositais, podendo ser fruto de pressões, de exigências e do individualismo exacerbado (Soboll, 2017).

Quando aborda a intencionalidade, Hirigoyen a divide em consciente – vontade de fazer o mal – e inconsciente - não quero lhe fazer mal, mas é mais forte do que eu, uma compulsão à maldade. Diz que, para evitar essa dicotomia seria necessário estabelecer o nível de consciência que o agressor tem de seu ato. Indica também que, não se pode falar de intencionalidade quando se trata de sistemas, porque a intenção vem das pessoas que dirigem os sistemas, organizações – “sempre existirão pessoas com sede de poder que se aproveitarão de qualquer modificação ou de qualquer reorganização para subir na empresa: conta-se com a confusão ou agitação reinantes para subir na empresa.” (2002, p.64).

O assédio moral também é visto como um problema organizacional (Heloani e Barreto, 2018; Soboll, 2017; Alves, 2022). É um revés da organização, uma vez que ocorre no ambiente de trabalho, envolvendo pessoas que fazem parte da estrutura da organização. Surge a partir de papéis organizacionais e encontra espaço em questões ou aspirações organizacionais e institucionais, o que torna a própria organização (seja uma fábrica, escola, hospital, etc.) corresponsável pelos atos prejudiciais que ocorrem em seu ambiente. Dessa forma, no assédio moral, a violência ocorre no local de trabalho por meio de relações de poder consideradas abusivas, que envolvem ameaças e intimidações (Gaiva, 2018).

De todo o material pesquisado, há duas grandes vertentes para as primeiras evidências do surgimento do assédio. A primeira, capitaneada por Hirogyen (2002) e Leyman (2022) em que o assédio é essencialmente do indivíduo – trata-se de uma perversão pessoal (Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior, 2015); a segunda tem como expoente Heloani (2005), Barreto (2006), Heloani e Barreto (2018), Deleito (2021), Alves (2022), que afirma ser o assédio fruto do capitalismo neoliberal, ou seja, o ser humano como uma construção sócio-histórica.

Entretanto, todos convergem quando apontam que o assédio moral é caracterizado pela repetitividade e sistematização – é uma soma de ações que cria um meio ambiente ácido, no qual as pessoas, todas, independentemente de serem vítimas ou não, preocupam-se em defender a própria existência, deixando, assim, de produzir, de se expressar, de viver.

O referencial teórico apresenta uma métrica para o assédio moral, qual seja, repetitividade e sistematização. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior acrescentam a intencionalidade ao assédio (2015). Já Soboll afirma que o não haver uma intenção clara de humilhação não isenta o ato *assedioso* (2017).

No entanto, em pesquisa aos sítios eletrônicos de organizações como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) ou ILO, The General Conference of the International Labour Organization, e a órgãos de controle como o CNJ e CGU, percebe-se um construto conceitual diferente, conforme se demonstra no quadro que segue.

Quadro 2 – Acepções acerca do assédio moral pela OIT, CNJ e CGU:

OIT (2019) – Conferência Geral de Organização do Trabalho (tradução nossa)	1. For the purpose of this Convention: (a) the term “violence and harassment” in the world of work refers to a range of unacceptable behaviours and practices, or threats thereof, whether a single occurrence or repeated, that aim at, result in, or are likely to result in physical, psychological, sexual or economic harm, and includes gender-based violence and harassment; (b) the term “gender-based violence and harassment” means violence and harassment directed at persons because of their sex or gender, or affecting persons of a particular sex or gender disproportionately, and includes sexual harassment.
CNJ (2020) – Res. 351	“[...] Assédio moral: processo contínuo e reiterado de condutas abusivas que, independentemente de intencionalidade, atente contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou abalo psicológico; (...)”.
CNJ (2023) – Res.518	“[...] Assédio moral: violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva, independentemente de intencionalidade, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, podendo se caracterizar pela exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou situações humilhantes e constrangedoras suscetíveis de causar sofrimento, dano físico ou psicológico; (...)”.
CGU – Guia Lilás	O assédio moral consiste na violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva. Manifesta-se por meio de gestos, palavras (orais ou escritas), comportamentos ou atitudes que exponham o(a) servidor(a), o(a) empregado(a) ou o(a) estagiário(a) ou o(a) terceirizado(a), individualmente ou em grupo, a situações humilhantes e constrangedoras, degradando o clima de trabalho e muitas vezes impactando a estabilidade emocional e física da vítima. (p.7).

Fonte: OIT, CNJ e CGU, compilado pela autora.

A OIT definiu “violência e assédio” como um gênero, incluindo as seguintes categorias: violência sexual, assédio sexual, violência doméstica, violência física, violência psicológica, assédio moral, violência estrutural, assédio organizacional, assédio virtual (cyberbullying), violência de gênero e assédio por motivo de gênero (Santos e Pamplona Filho, 2020).

É importante notar a amplitude do conceito que inclui todos os tipos de trabalhadores: contratados, em treinamento, aprendizes, estagiários, empregadores e até pessoas desempregadas que buscam emprego. Referido conceito cobre setores privados e públicos, formais e informais, urbanos ou rurais. O local de trabalho não se restringe apenas ao ambiente da empresa ou da organização pública, mas também inclui viagens a trabalho, treinamentos, refeitórios, eventos sociais e qualquer ambiente físico ou virtual relacionado ao trabalho.

Percebe-se que a OIT ampliando a abrangência da tutela dos direitos dos trabalhadores em geral, inclusive nos órgãos públicos, visa garantir ao trabalhador um emprego decente, o que coaduna com a Agenda 2030 da ONU, mais especificamente os ODS: 3 – saúde e bem-estar; 8 – trabalho decente e crescimento econômico e; 16 – paz, justiça e instituições fortes. Os ODS promovem o respeito à vida e à dignidade de cada indivíduo, incentivando a prática da não violência e rejeitando todas as formas de violência (Ahlert; Capponi, 2019).

O CNJ dois anos depois da Convenção 190 da OIT traz o assédio como um processo contínuo e reiterado de condutas e independente de intencionalidade (2020).

O TCU, embora não tenha sido citado no quadro conceitual, tem um trabalho relevante na área, o relatório “Levantamento do Sistema de Prevenção e Combate e ao assédio moral e Sexual”. Nele se utilizam conceitos trazidos pela organização mundial de saúde no qual está presente a intencionalidade, bem como pela Confederação Europeia dos Sindicatos (ETUC) que aponta que o assédio e a violência são espécies de violência de gênero. Ainda, utiliza-se da academia para apontar parâmetros como a intencionalidade, a sistematização, a habitualidade e a afronta aos direitos humanos (2022). Traz, também, a visão de estudiosos como Pamplona Filho e Santos quando aponta que o assédio moral laboral é:

“[...] a tortura psicológica perpetrada por um conjunto de ações e omissões, abusivas e intencionais, praticadas por meio de palavras, gestos e atitudes, de forma reiterada e prolongada, que atingem a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador, comprometendo o exercício do labor e, até mesmo, a convivência social e familiar.” (Pamplona Filho, et al., 2020) (p.14)

Esses autores enfatizam que, para ser assédio moral laboral, a conduta deve ser abusiva e intencional, ter habitualidade e atacar a dignidade e os direitos fundamentais do trabalhador.

A CGU apresenta seu próprio conceito que abarca a violação da dignidade da pessoa humana, da integridade física ou psíquica a ponto de degradar o meio ambiente de trabalho e de impactar física e emocionalmente o assediado (2022).

Em 2023 o CNJ atualizou seu construto apontando que o assédio moral é a violação da dignidade ou da integridade física ou psíquica do outra, que independe de intencionalidade, mediante condutas que degradam as relações e o ambiente de trabalho (CNJg, 2023)

A academia, as organizações e órgãos de controle não convergem. Enquanto naquela se busca uma métrica científica para apontar com certeza situações *assediosas* (como a repetitividade, sistematização e intencionalidade); neste a preocupação é a abrangência da defesa dos direitos dos trabalhadores.

Os focos de atuação são distintos, mas ambos importantes. O parâmetro acadêmico é necessário porque nem tudo é assédio. A defesa dos direitos dos trabalhadores é importante porque é no trabalho que se passa a maior parte do dia e os reflexos da relação laboral permeiam a vida pessoal do servidor, podendo ser desastrosos se o ambiente de trabalho não for saudável e seguro.

Diante dos Quadros 1 e 2, optou-se pelo conceito trazido pelo CNJ em seu último construto, de 2023, para o presente estudo, pois ele reflete uma abordagem mais abrangente e adaptada ao contexto específico do Poder Judiciário, que é o foco desta pesquisa.

A definição do CNJ enfatiza a violação da dignidade ou integridade psíquica e física do trabalhador, sem exigir a comprovação de intencionalidade, o que se alinha à complexidade das relações de poder e às assimetrias hierárquicas presentes no ambiente judicial.

Além disso, o conceito adotado pelo CNJ amplia a proteção ao incluir a degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, abarcando condutas como discriminação, humilhação e constrangimento.

Entende-se que tal definição está em consonância com a necessidade de se abordar o assédio moral de forma preventiva, aspecto central do estudo, que visa propor estratégias de acolhimento e proteção aos servidores do Judiciário. Portanto, ao adotar essa concepção, o estudo contribui para o avanço das práticas de prevenção e intervenção, considerando as peculiaridades da Administração Pública no Brasil, especialmente no Poder Judiciário Estadual.

### **2.1.2 Psicodinâmica do Assédio Moral**

A psicodinâmica do assédio moral que se busca tratar está contida na psicodinâmica do trabalho (PDT) porque o foco do presente estudo é o assédio moral nas relações de trabalho, mais especificamente, no serviço público, nos TJs.

O percurso dessas teorias, que abordam a psiquê humana, é comum tanto no âmbito das empresas quanto da administração pública, o que muda são as formas como o ambiente organizacional atua sobre os indivíduos.

Bueno e Macêdo apontam Dejours como o pioneiro nos estudos da psicodinâmica do trabalho, na França, em meados do século XX (2012). No entanto, a consagração dessa abordagem adveio de uma transformação do foco de estudo, porque Dejours tinha como centro de pesquisa o processo saúde-doença, a chamada psicopatologia do trabalho, passando então a se deter sobre o sofrimento e o adoecimento psíquico, as organizações do trabalho e os processos de subjetivação dos trabalhadores, chegando, assim, à psicodinâmica do trabalho (De Oliveira, 2019).

Em pesquisas, Dejours percebeu a necessidade de um novo enfoque: a expectativa era de que sob certas condições ambientais de trabalho, as pessoas, inevitavelmente, experimentariam descompensação psiquiátrica. No entanto, observou-se que isso não ocorria com frequência – havia uma normalidade enigmática trazida pelas pessoas, a banalização da injustiça social. O que era natural e óbvio para as pessoas tornou-se um problema a ser explicado. Isso trouxe a ampliação do objeto de estudo de Dejours que levou à Psicodinâmica do Trabalho (2011).

Nesse ínterim, a PDT pode ser definida como a análise psicodinâmica dos processos intersubjetivos mobilizados pela situação do trabalho, mediante investigação dos conflitos entre as pessoas (indivíduos e detentores de suas histórias) em uma situação laboral, fixada independentemente da vontade do indivíduo (Sznelwar, Uchida e Lancman; 2011).

No Brasil, a PDT abarca contribuições nas áreas de sociologia clínica, clínica da atividade e ergologia, concentrando-se em quatro pontos: o interesse pela ação do trabalho; o entendimento sobre o trabalho; a defesa de uma teoria do sujeito, e; a preocupação com o sujeito e o coletivo (Bendassolli e Soboll, 2011).

O homem-atividade é vítima do trabalho que exige que se gerencie tanto as informações externas (das organizações do trabalho) quanto as internas (sentimentos, necessidades, comportamentos) (Dejours, 1996). Assim se chega ao sofrimento e à perversão do ambiente de trabalho.

A perversão e o sofrimento são trazidos por autores clássicos, como Hirigoyen (2023), Dejour (2023) e Leyman (1996) e abordam o sujeito como ator principal.

Hirigoyen alega que “um processo perverso pode ser ocasionalmente utilizado por todos nós”, (2023, p.11). O assediador isola a vítima para que não consiga se queixar a outras pessoas

e dessa forma conseguir a solidariedade dos demais. Esses perversos narcisistas instigam os membros do grupo mais dóceis, contra a pessoa isolada (2002).

Os perversos narcisistas têm temor dos outros, pois todos os que não conseguem seduzir ou dominar são potencialmente perigosos. O medo faz com que se rejeite o outro, atribuindo-lhe sentimentos agressivos, ante a instabilidade emocional e a falta de competências sociais do assediador, bem como porque se sente ameaçado. Pode-se assediar uma pessoa não pelo que é ou pelo que almeja, mas pelo que se imagina que seja (Hirigoyen, 2023).

Essas agressões surgem de um processo subconsciente de desgaste psicológico, formado por intenções hostis, claras ou veladas, de um ou vários indivíduos em relação a uma pessoa específica, que acaba sendo o alvo principal. Mediante palavras, muitas das vezes inofensivas, insinuações, sugestões ou omissões, pode-se desestabilizar ou até mesmo destruir alguém, sem que as pessoas ao redor percebam ou intervenham, ou, o que é pior, sem que as pessoas ao entorno façam algo para impedir.

O agressor ou agressores podem elevar-se diminuindo os outros e se eximir de qualquer conflito interno ou sentimento, atribuindo ao outro a culpa pelos problemas. Tudo isso sem se culpabilizar ou sentir dor, caracterizando uma forma de perversidade moral.

Para Dejours a partir do momento em que o trabalhador não consegue mais organizar todas as suas demandas internas exigidas pelo trabalho, acumulam-se energias psíquicas e a pessoa passa então a vivenciar o sofrimento (1996).

Essas energias psíquicas são percebidas por Leymann ao estudar a identificação de atividades de assédio psicológico, oportunidade em que fez o reconhecimento das variantes de atividades hostis no processo *assediado* e percebeu que embora utilizadas de forma negativa, as variantes não têm um caráter puramente depreciativo, ou seja, tratam-se de atividades normais travestidas da vontade oculta de humilhar, degradar (2022).

O que adoce no assédio é o não saber, é a incompreensão do que está acontecendo. Quando alguém é assediado não se procura criticar seu trabalho, mas afetá-lo pessoalmente, com uma vontade, consciente ou não, de prejudicar. O objetivo é dominar o ser humano a qualquer preço (Hirigoyen, 2002).

O sofrimento explicado por Dejours tem três dimensões: o próprio corpo, o mundo externo e os relacionamentos sociais, sendo que o sofrimento do corpo é físico e visível, já o decorrente dos relacionamentos é psíquico e invisível.

A humilhação afeta o íntimo do ser, sendo, por muitas vezes, invisível. Por isso, o sofrimento psíquico trazido pelo assédio moral é chamado de risco não visível, agrupado no campo dos riscos psicossociais, uma vez que gera doenças e perturbações psicossomáticas

como o estresse patológico; a síndrome de burnout; a síndrome do pânico; o estresse pós-traumático agudo e o complexo; transtorno depressivo recorrente; patologias relacionadas ao abuso de substâncias; disfunções musculoesqueléticas; tentativas de suicídio; suicídios; dentre outras (Heloani e Barreto, 2018; Baruki, 2023).

Não podemos comparar assédio a estresse porque aquele advém das relações e este é uma vivência do indivíduo (Soboll, 2007). No entanto, a sintomatologia do assédio moral, é, a princípio, parecida com a do estresse – cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, dentre outros. Trata-se de uma tentativa da pessoa de se adaptar e enfrentar, mesmo que inconscientemente, a situação pela qual está passando. Mas, quando se fala de assédio, somado a esses fatores, acresce-se a humilhação, a impotência, a certeza de que aquilo não é normal.

Os métodos de gestão visam, cada vez mais, o individualismo fazendo por desaparecer a cooperação e o bem comum dentro do ambiente de trabalho. O medo de perder o emprego ou o cargo faz com que, embasados em um administrar cheio de metas e que cobra eficiência a qualquer custo, a pessoa se sobressaia: tem que fazer o melhor trabalho, ter o melhor currículo, ser o mais comunicativo, resolver melhor os problemas, mais e mais. Ocorre que esses comportamentos trazem à tona sentimentos não tão virtuosos, como a inveja e o ciúme. Instalam a rivalidade e a competição em um ambiente no qual deveria haver o coleguismo e a cooperação: as rivalidades tornaram-se possíveis ante o desaparecimento das equipes e da coletividade.

O sofrimento psíquico de quem trabalha pode partir do medo de uma expectativa não alcançada, de não ser o que esperam dele, de não conseguir desempenhar uma performance adequada, de não estar à altura das exigências organizacionais (De Oliveira, 2019).

É nesse ambiente que o assédio moral encontra terreno fértil para prosperar, local em que indivíduos que não se enquadram com o sistema de “tudo a qualquer custo” são deixados de lado, isolados, assediados e em sofrimento.

Ainda, é importante lembrar que o medo está, em maior ou menor escala, presente em todos os tipos de ocupações profissionais ante os riscos que cada profissão traz; a exemplo dos agentes penitenciários, motoristas, médicos, lixeiros, moto-entregadores, dentre outros. Os riscos causam insegurança e medo no trabalho e, isso gera sequelas psíquicas (Dejours, 2023, p.83-101).

Hirigoyen aponta que “o medo é motor indispensável ao assédio moral” (p.43, 2002), pois, geralmente, é por medo que alguém se torna violento; o medo impulsiona a pessoa a atacar antes mesmo de ser atacada – agride para se proteger. Esse medo do outro passa, aos poucos,

a ser de todos, e a pessoa entra em um estágio de constante alerta para sobreviver ao ambiente hostil em que se encontra.

### **2.1.3 Combate ao Assédio Moral no Trabalho – o papel da Gestão de Pessoas no enfrentamento e prevenção do Assédio Moral**

A elevada competitividade por um espaço no mercado de trabalho, tanto nos espaços privados quanto nos públicos, traz a flexibilização das relações de trabalho, o ritmo acelerado da economia que reflete no ritmo de vida das pessoas, na busca pela redução de custos, no aumento do setor informal de emprego, na busca pela eficiência a todo custo, dentre outras consequências. Diante desse cenário, inúmeros gestores apenas conseguem enfrentar tal competição recusando-se a levar em conta as pessoas e chefiando por meio da mentira e do medo (Martiningo Filho; Siqueira. 2008).

Esse cenário torna propício o aparecimento da violência no ambiente de trabalho, uma violência psicológica que, se empregada repetidamente e de forma sistemática pode acarretar assédio.

No entanto, não se pode esquecer que na iniciativa privada visa-se o lucro e nas organizações públicas visa-se o bem comum. Enquanto na organização empresarial há o conflito entre trabalho e capital, guiado pelo capitalismo; na organização pública, essa controvérsia não existe, sendo um elemento essencial que molda sistemas e modelos de gestão que promove uma convergência ética e moral entre a dinâmica das pessoas e a geração de valor público, guiada pelo interesse público (Silva, 2020).

A CF/88 traz no título dos princípios fundamentais o princípio da solidariedade (art. 3º, I, da CF) que vai além da empatia (quando se dá conta da situação do outro) e se subsume na preocupação com a situação alheia e que reflete na tomada de ações para minimizar o sofrimento do próximo (proatividade) – cooperação, coparticipação (Silva, 2016).

O chamado princípio ético do bem comum corresponde ao princípio jurídico do interesse público que serve para limitar e legitimar o exercício do poder. O conceito é mutável e intimamente ligado aos preceitos sociais de cada época e na legislação vigente (Gabardo, 2017).

Portanto, em se tratando de administração pública, organizações públicas, especificamente, o PJ que tem a função precípua de garantir os direitos e solucionar conflitos entre os cidadãos, entidades e o próprio Estado, o bem comum não pode ser esquecido e os

princípios da administração pública devem ser os norteadores das ações dos entes do judiciário, igualmente, quando se diz respeito a gestão de pessoas.

Não obstante, as gestões públicas são influenciadas pelas organizações privadas, e buscam, cada vez mais, resultados. O gerencialismo é prova disso.

O gerencialismo na gestão é ideológico, uma vez que apresenta um sistema de pensamentos que se mostra como racional, ao passo que ilude e dissimula um projeto de dominação absoluta, de neutralidade de técnicas e modelação de condutas humanas para se encaixar em um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade – esse é o projeto do gerencialismo (Gaulejac, 2007).

Percebe-se, então, um problema de gerencialismo estrutural das organizações públicas, no sentido de que, com a ânsia da eficiência, de alcançar as metas, não se percebe, ou, o que é pior, faz-se vistas grossas ao adoecimento das pessoas (Vieira, 2014; Tenório, 2006).

A academia faz uma diferenciação entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Essa distinção conceitual advém das adaptações ante as transformações na administração, quando da passagem do modelo burocrático (antes da reforma gerencialista) para o de gestão gerencial (pós-reforma gerencialista) (Dutra, 2002; Marras, 2011; Gil, 2006 e Fisher, 2012).

Pode-se dizer então que Recursos Humanos é uma função administrativa, responsável pela folha de pagamentos da empresa ou do órgão, exigindo da pessoa experiência e técnica; planeja, coordena e controla às atividades relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho e comportamental (Bohlander e Snell, 2010). Já a Gestão de Pessoas caracteriza-se pela análise do comportamento humano e organizacional, ou seja, pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento das pessoas dentro da organização; sua função é humanizar o lugar e auxiliar na formação do profissional que a instituição quer mediante um desenvolvimento ético responsável, uma atuação empreendedora e inovadora, com a capacidade de trabalhar em rede e de forma flexível, visando os objetivos e a missão institucional (Stigar 2008; Ulrich, 1997; Armstrong, 2006; Dessler, 2017 e Storey, 2007).

A gestão de pessoas tem, portanto, a árdua missão de fazer uma mediação equilibrada entre relações de trabalho, mercado, organizações e indivíduos. Esse equilíbrio é atrapalhado pelo assédio moral porque traz prejuízos às organizações, como adoecimento do ambiente de trabalho, aumento do sofrimento e da insegurança, bloqueio criativo das pessoas. Tudo isso reflete na sociedade que deixa de ter um cidadão ativo e passa a ter uma pessoa adoecida, sem estímulos ou opiniões (Martiningo Filho; Siqueira. 2008).

Utiliza-se no presente estudo a terminologia gestão de pessoas porque é uma pesquisa voltada ao Judiciário e o CNJ, órgão fiscalizador desse poder, trouxe a gestão de pessoas,

inclusive, como macrodesafio quando de seu planejamento estratégico: Fortalecimento da Política Nacional de Gestão de Pessoas (CNJd), e também porque se acredita que o respeito e a humanização devem estar presentes em qualquer lugar.

Dessa forma, a gestão de pessoas precisa equilibrar o gerencialismo, a violência estrutural e os preconceitos e discriminações porque o assédio advém da intersecção desses microsistemas. O léxico gerencial é falar do estresse como se fosse normal; nunca se para de falar de trabalho; naturaliza-se o uso da medicação para descanso; banaliza-se a saúde; normalizam-se as violências “inocentes” (Valle e Leite; 2018).

A violência estrutural é aquela que, por ser praticada todos os dias passa a ser considerada natural e sequer é contestada porque se o for, pode causar desordem. O senso comum sequer a entende como violência porque ela já é normalizada e enraizada pelos dirigentes e gestores (Cruz Neto e Moreira; 1999).

Portanto, a intersecção do gerencialismo desequilibrado somado ao preconceito, à discriminação e à violência estrutural da organização abrem espaço para que o assédio permeie o ambiente de trabalho.

Gaulejac (2007, p.67) aponta a gestão como uma ideologia que legitima a abordagem instrumental, utilitária e contábil das relações entre o homem e a sociedade e assevera: “a gestão se perverte quando favorece uma visão do mundo na qual o humano se torna um recurso a serviço da empresa”. Em seu artigo “Impacto dos gestores narcisistas nas organizações” o autor traz que, muitos dos gestores, por não tolerarem o sucesso de seus subordinados, afastam-nos, enfraquecem-nos ou os eliminam da organização (2002), deixando de lado, assim, a ética profissional.

Falar de assédio é falar sobre poder. Existe uma perversão do trabalho, perdeu-se de vista a finalidade do labor para a busca exclusivamente pelo poder, um poder imediato, subjetivo sem se pensar nas consequências acarretadas por essa ambição, a longo prazo (Hirigoyen, 2002).

O assédio laboral é um fenômeno decorrente do processo disciplinar, por sua vez, proveniente das condutas e formas de gestão e organização do trabalho no mundo contemporâneo (Heloani e Barreto, 2018).

Os novos métodos de administração compartmentam cada vez mais o trabalho, isolando, assim, a pessoa de quem se quer livrar. Isso passa quase despercebido, uma vez que o processo de afastamento é progressivo. Existem manipulações deliberadas de certas administrações que podem levar a deslealdades, aguçar a competitividade e deixar de lado a

solidariedade no ambiente de trabalho, comprometendo o bem comum, a impessoalidade, a ética (Hirigoyen, 2023).

Freitas, Heloani e Barreto (2012) entendem que o assédio moral é um problema organizacional porque ocorre dentro do ambiente de trabalho, entre pessoas que fazem parte da estrutura organizacional, encontrando respaldo em suas próprias questões, o que faz do órgão ou empresa corresponsável, culposa ou dolosamente, pelos atos ocorridos em seu interior.

A gestão de pessoas é a função responsável pelo clima e pela cultura organizacional, ou seja, é quem analisa o que está acontecendo dentro do órgão, quais são as necessidades, percepções e preocupações para que se tenha um ambiente de trabalho seguro e saudável. É por meio do clima e da cultura organizacional que se pode identificar uma baixa produtividade, tensão entre as pessoas ou sensações de não pertencimento ou reconhecimento (Cameron, Quinn, 2011; Shein, 2004 e Denison, 1990).

Portanto, as práticas de gestão são pouco claras, perfazendo um intenso nível de estresse e uma má organização do trabalho; são contextos profissionais em que o assédio pode se desenvolver mais livremente. Regras internas claras, clima organizacional e reconhecimento do trabalho executado pelas pessoas são fundamentais para a prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho (Martiningo Filho; Siqueira, 2008).

Um bom clima possibilita *feedback* e liberdade de expor opiniões, de se sentir ouvido, respeitado. As pessoas se apoiam e falam com os gestores sobre os problemas – as pessoas são parceiras da organização (Dutra, 2002; Marras, 2011; Gil, 2006 e Fisher, 2012). Para Hirigoyen, as pessoas podem se recuperar se afastadas do agente provocador ou se houver um pedido de desculpas, podendo, a vítima, inclusive, recuperar seu equilíbrio (2002).

Até porque, o assédio no ambiente de trabalho, como dito, é um risco não visível, derivado dos modos de organizar e administrar o trabalho, das condições laborais estabelecidas e vetores psicossociais assumidos, da cultura organizacional que induz a reproduzir fofocas e boatos. Tudo isso, com tolerância dos gestores a essa nefasta cultura (Barreto e Heloani, 2015).

Dessa forma, dentre as competências desejáveis para a gestão de pessoas, pode-se destacar a valorização das formas de expressão de pensamentos, seja no plano individual, coletivo ou organizacional (Fleury, 2004; Le Boterf, 2003). É a gestão de pessoas a mais bem posicionada para identificar e corrigir o comportamento de possíveis assediadores. É a gestão de pessoas o elo entre funcionários e direção (Martiningo Filho e Siqueira, 2008).

A gestão de pessoas pode criar mecanismos para que as vítimas possam denunciar agressões de forma escrita, sigilosa, pessoalmente ou por meio de urnas distribuídas nos ambientes de trabalho. Essas medidas auxiliam e ajudam a amenizar o problema, mas não são

a solução definitiva. “Somente um efetivo processo de humanização do trabalho poderá fazer com que os “sintomas” dessa verdadeira doença retrocedam”, (Heloani, 2005, p.7).

Freitas destaca a importância de visualizar a violência como um fenômeno genérico e de atuar na prevenção e no combate (2012). A visão de Freitas, mesmo sendo predecessora, coaduna com a definição de assédio trazida pela Convenção 190 da OIT, que utiliza os termos violência e assédio como gênero em que se incorporam as práticas inaceitáveis.

O conceito único trazido pela convenção, segundo Araújo (2022) é fundamentado no Relatório sobre Violência contra Mulheres e Homens no Mundo do Trabalho, produzido pelo Comitê de peritos da OIT em 2016, oportunidade em que reconheceram que violência e assédio podem ser configurados em ocorrência única ou nas práticas e comportamentos contínuos, sendo a natureza e os efeitos os critérios que os diferenciam.

É preciso intervir antes de qualquer indício, partindo do princípio de que casos de assédio provavelmente estão ocorrendo de forma velada ou vão ocorrer.

Organizações que para gerenciar suas pessoas se utilizam, ainda, dos recursos humanos, de uma gestão burocrática, da cultura disciplinar, de atos administrativos com fins desviados, da conformação e da hierarquia, influenciam, muito, o surgimento de casos de assédio moral (Ohlweiler, 2020b).

Destarte, segundo Hoel e Cooper (2000), a gestão de pessoas atua no enfrentamento às violências laborais e no combate ao assédio e para isso, deve conseguir uma ampla sensibilização de todos que compõem a instituição. Faz isso quando prevê condições de segurança e higiene e zela para que o local de trabalho não se transforme em lugar perigoso à vida e à saúde dos seus trabalhadores (Limongi-França, 2010; Einarsen et al, 2011).

A gestão de pessoas atua no enfrentamento e prevenção ao assédio quando proporciona um ambiente laboral digno, respeitoso, livre de discriminações. Quando zela por práticas de integridade e de saúde dos trabalhadores (Goleman, 1998). Quando atua de forma ético-jurídica respeitando a impessoalidade e as normas (Di Pietro, 2018; Meirelles, 2017; Denhardt e Denhardt, 2015). Quando desenvolve e aplica políticas de bem-estar pessoal, mediação de conflitos, estimula a autocomposição e zela por um clima organizacional saudável, com qualidade de vida no ambiente de trabalho. Quando se esforça por erradicar a cultura da impunidade, da falta de respeito, da promiscuidade e da indigência moral no ambiente de trabalho, atuando, simultaneamente, em várias frentes (Freitas, Heloani e Barreto. 2012).

Os profissionais da gestão de pessoas reconhecem os limites reais de suas atuações e, muitas vezes, se deparam com a desesperança, com a impotência e encontram barreiras reais para efetivar encaminhamentos, atendimentos. Acreditam que as soluções devam acontecer nos

espaços das altas hierarquias ou por algum órgão externo. No entanto, usar o espaço que se tem e da melhor forma é o melhor a ser feito. Paciência e persistência são os requisitos básicos para aqueles que ingressam na senda da prevenção e do enfrentamento ao assédio (Soboll, 2017).

Diante desse quadro, a gestão de pessoas nas organizações não pode se resumir a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como responsabilidade de um departamento ou de uma função. A introdução de políticas de prevenção e de monitoramento dos casos de assédio moral não pode se restringir somente à área de gestão de pessoas. O combate ao assédio moral nas organizações precisa ser uma preocupação de todos os gestores e funcionários.

As organizações, por meio das áreas de gestão de pessoas, precisam divulgar amplamente as questões pertinentes ao assédio e investir na formação de seus gestores, incorporando cada vez mais temas relacionados à gestão de pessoas em seus programas de capacitação. É essencial que as organizações priorizem o bem-estar dos indivíduos sobre os números e impeçam a atuação de gestores cruéis, adotando medidas para obrigá-los a controlar suas atitudes (Martingo Filho e Siqueira; 2008).

## **2.2 Assédio Moral na Administração Pública**

### **2.2.1 Causas, fatores contribuintes, tipologias e as primeiras evidências**

Este tópico aborda causas, fatores, tipos e as primeiras evidências do assédio na Administração pública.

Conforme dito alhures, não se pode apontar um momento certo da aparição do assédio na administração pública, no entanto, a partir da década de 90, ante a reforma administrativa gerencialista, o governo brasileiro, seguindo os padrões internacionais, a exemplo dos modelos japonês, europeu e norte americano, operou mudanças a fim de tornar o serviço público menos oneroso e mais eficiente.

Dessa forma, pode-se sugerir a causa para a chamada "reforma administrativa" - encabeçada pelo então ministro Bresser Pereira, Ministro da Administração e Reforma no governo Fernando Henrique Cardoso - que buscava a eficiência não só nas instituições privadas, mas também no serviço público.

A eficiência era tão forte no discurso de Bresser que, como fruto da reforma, chegou-se à Emenda Constitucional de nº 19/1998, a qual inseriu o princípio da eficiência como sendo da

administração pública (art. 37, caput, CF) e a avaliação periódica do servidor público (um reflexo da eficiência) como meio de perda do cargo (art. 41, §1º, III, CF), (Fonseca, Silva e Silva, 2017).

O princípio da eficiência impõe que a atividade administrativa seja realizada com prontidão, excelência e rendimento funcional. Não basta que os atos administrativos sejam realizados, apenas, com legalidade, exigindo resultados positivos e satisfatórios, no intuito de atender as necessidades materiais e humanas (Silva, 2020).

Tais mudanças tinham o intuito de reduzir custos, melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. A vantagem seria flexibilizar o sistema de estabilidade e desfazer o Regime Único de contratação, mediante a elaboração de programas de qualidade cujo objetivo era aumentar a satisfação dos usuários, com a melhora constante da atuação institucional, utilizando-se, para tanto, de métodos de avaliação da administração pública (Bresser-Pereira, 1996).

A implementação dos modelos gerenciais que eram utilizados na iniciativa privada, descontextualizados do setor público – gestão por metas -, busca o envolvimento e engajamento dos servidores. No entanto, a competitividade entre pares e/ou a estratégia utilizada por gestores (que não podem demitir os servidores) para operar mudanças pode demonstrar a utilização do assédio moral como mecanismo de gestão (Schlindwein, 2019).

Deleito nos traz que o assédio moral se tornou endêmico no serviço público e essa persistência se deve graças a práticas predatórias de gestão de pessoas, importadas das empresas privadas (2021, p. 13).

O contrato de trabalho no universo gerencialista não se funda sobre o direito, mas sobre uma expectativa de reconhecimento recíproco, em que o empregado investe sua energia em um conjunto do qual se torna parte ativa e que lhe retribui em forma de reconhecimento e idealização: a pessoa espera que o ambiente de trabalho lhe proporcione realização e o ambiente de trabalho espera que a pessoa adira totalmente aos objetivos e valores da organização (Gaulejac, 2007).

Especificamente o assédio moral na esfera da administração pública surge mediante o exercício de determinados poderes administrativos e burocráticos, destacando-se o hierárquico e o disciplinar, cujos desvios colocam a vítima em situações vexatórias e de humilhação, ou seja, um comportamento inadequado (Ohlweiler, 2020a e 2020b).

Corroborando o desvio do poder hierárquico trazido por Ohlweiler, Hirigoyen, em levantamento realizado, constatou que das 186 pessoas entrevistadas, 58% apontaram que o assédio advém da hierarquia (2002, p. 111).

O assédio moral é mais complexo nas organizações públicas porque a estabilidade do servidor contribui, a depender do caso, para que não haja uma dispensa. Nesses órgãos os agressores geralmente têm influência, informações, cargos e poder econômico pois representam o Estado. Os assediadores sabem que a falta de provas impera, vez que existe corporativismo nas instituições para bem esconder as provas dentro das repartições (Söhsten, 2021).

Nas organizações públicas, o que dificulta a solução e a intervenção é a estabilidade no emprego. As pessoas, em princípio, não podem ser demitidas ou pedem demissão, motivo pelo qual, o assédio na administração pública, pode durar mais tempo (Hirigoyen, 2002).

Por outro lado, não se pode esquecer que a dignidade dentro das relações de trabalho é um dos pilares do ordenamento jurídico e por esse motivo é tão importante a prevenção, a reparação e a punição de atos *assediosos* que violem os direitos da personalidade dos servidores públicos (Ferraz, 2014).

Percebe-se, destarte, que na administração pública, a estabilidade dos servidores pós-estágio probatório e a predominância de cargos de gestão de livre nomeação tornam o cenário propenso ao assédio. No PJ, especificamente, além das questões de poder, há, ainda, as metas nacionais do CNJ, que podem resultar em um ambiente de assédio organizacional (Arenas, 2013). Em se tratando de servidores públicos, Deleito afirma que “o benefício da estabilidade garante tanto a impunidade dos agressores como a impotência das vítimas” (2021, p. 27).

Importa lembrar que, na administração pública, diferentemente do que ocorre na privada, tem-se princípios que devem ser obedecidos: legalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim, as organizações públicas devem praticar apenas atos autorizados por lei; o administrador é proibido de privilegiar amigos ou prejudicar inimigos; os entes públicos devem pautar-se na ética e na moral buscando um ambiente de trabalho saudável e seguro; há de haver a publicidade dos atos a fim de demonstrar a transparência e; a eficiência é buscada mediante economicidade, qualidade, rendimento funcional, produtividade e redução de desperdícios – portanto, qualquer conduta inadequada (ameaça, constrangimento, humilhação, perseguições, etc) praticada por agente público fere os princípios administrativos (De Souza e Do Rego, 2023).

O assédio moral, na administração pública, possui dupla dimensão: vincula-se à atuação da autoridade administrativa, titular de prerrogativas para emitir ordens, desenvolvendo o processo de dominação da vítima, subjungando-a; sob o aspecto do funcionamento e organização do espaço burocrático, o assédio reafirma o modo de funcionamento do campo do Estado, cuja ação é realizada dentro das próprias estratégias institucionalizadas. Nessa senda, tanto os atos vinculados à autoridade administrativa no seu desvio de função quanto nos aspectos

institucionais da organização, pode haver a configuração de improbidade administrativa (Ohlweiler, 2020b).

Ao ir ao encontro dos princípios basilares da administração pública, o assédio moral constitui ato de improbidade administrativa, por ação ou omissão, por parte do agente público que deixa de lado os deveres de honestidade, imparcialidade e/ou de legalidade (art. 11, caput, da Lei 8.429/92).

Tal posição foi reconhecida pelo STJ (2013) que admitiu, no REsp 1.286.466, que o assédio moral configura ato de improbidade administrativa:

ACÇÃO CIVIL PÚBLICA. IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA. ASSÉDIO MORAL. VIOLAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ART. 11 DA LEI 8.429/1992. ENQUADRAMENTO. CONDUTA QUE EXTRAPOLA MERA IRREGULARIDADE. ELEMENTO SUBJETIVO. DOLO GENÉRICO. 1. O ilícito previsto no art. 11 da Lei 8.249/1992 dispensa a prova de dano, segundo a jurisprudência do STJ. 2. Não se enquadra como ofensa aos princípios da administração pública (art. 11 da LIA) a mera irregularidade, não revestida do elemento subjetivo convincente (dolo genérico). **3. O assédio moral, mais do que provocações no local de trabalho – sarcasmo, crítica, zombaria e trote –, é campanha de terror psicológico pela rejeição.** 4. **A prática de assédio moral enquadra-se na conduta prevista no art. 11, caput, da Lei de Improbidade Administrativa, em razão do evidente abuso de poder, desvio de finalidade e malferimento à impessoalidade, ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém.** 5. A Lei 8.429/1992 objetiva coibir, punir e/ou afastar da atividade pública os agentes que demonstrem caráter incompatível com a natureza da atividade desenvolvida. 6. Esse tipo de ato, para configurar-se como ato de improbidade exige a demonstração do elemento subjetivo, a título de dolo lato sensu ou genérico, presente na hipótese. 7. Recurso especial provido. Recurso especial nº 1.286.466 - RS (2011/0058560-5) (Administrativo. Relatora: Ministra Eliana Calmon. Recorrente: Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. Recorrido: Odilon Almeida Mesko. Advogado: Luiz Geraldo Telesca Mota.). (grifou-se)

O assédio moral se enquadra como improbidade administrativa ante o abuso de poder, o desvio de finalidade, o malferimento à impessoalidade, o agir deliberadamente em prejuízo de alguém. Dessa forma, o artigo 11 da Lei 8.429/92 objetiva afastar o desrespeito aos princípios administrativos que, se cumpridos, acarretam o bom funcionamento do serviço público (Rachid e Rodrigues, 2017).

Ademais, a forma como a gestão das metas é feita no serviço público também contribui para a infiltração do assédio nas instituições; o estabelecimento de metas de produtividade para a organização do trabalho, embalado pelo Estado neoliberal foi uma forma de degenerar o trabalho de profissionais que operam nas esferas públicas (Alves, 2022). No caso específico do PJ, o controle realizado pelo CNJ impõe metas fixadas à distância, para todo o país, através da exigência de excelência no desempenho das funções, no entanto, incompatível com o tratamento humano dos servidores (Deleito, 2021).

Quando se fala em administração pública tem-se de saber quem trabalha nessa administração, exercendo os poderes administrativos e fazendo a organização funcionar estruturalmente, os servidores públicos civis, que podem ser: concursados, empregados públicos, nomeado contratados, temporários ou voluntários. Esses exemplos trazidos por Söhsten, que tem seu foco de estudo no PJ, podem ser vistos em qualquer órgão dos poderes da administração pública, isso porque a variável que favorece a prática de assédio nas organizações de Estado são as mesmas: subordinação hierárquica, chefia com poder e servidor subordinado. Portanto, servidores públicos são aqueles que sustentam com o Estado vínculos de natureza profissional, sob o nexo de dependência (2021).

No entanto, Söhsten traz uma outra visão para o assédio nas organizações públicas – o assédio ocorre no desenvolvimento das funções administrativas. Explica-se: o Estado brasileiro é dividido em três poderes, executivo, legislativo e judiciário, sendo que cada um tem sua função precípua (primária) – o executivo executa ou gere a coisa pública, o legislativo elabora as leis e o judiciário julga – e, para exercer essas funções primárias é necessário especialização e independência dos poderes. Apesar disso, a separação não é rígida uma vez que o legislativo, embora legisle, também exerce funções administrativas que não lhe são típicas, secundárias, a exemplo da concessão de férias a servidores. Dito isso, a autora aduz que o assédio moral na administração pública advém quando os poderes não estão a exercer suas funções primárias, mas sim as secundárias, típicas de administração:

“Olhando para o aspecto objetivo da Administração Pública, ou seja, a atividade desenvolvida, importante ressaltar que não se incluem nas práticas de assédio nenhuma das funções típicas de nenhum dos três poderes da República brasileira. (...) (2021, p.100)

[...] quando nos referimos ao assédio moral dentro do Poder Público, estamos focando na função de gestão das atividades dos servidores. (...) é na função administrativa que observamos as práticas de assédio moral, seja dentro de um dos Poderes do Estado ou em órgãos públicos que desenvolvem atribuições essenciais para o funcionamento de cada um de tais Poderes.”. (2021, p.101)

A função administrativa tem por encargo fazer uso regular de bens e valores públicos de modo a concretizar seus objetivos, é prerrogativa primária do executivo e secundária dos demais poderes; busca ser e fazer de maneira correta (Heller e Souza, 2019). É complexa graças à diversidade funcional que garante a interdependência entre política e administração (Silva, 2020).

Não se pode, outrossim, confundir os poderes administrativos com a função administrativa. Os poderes são conferidos pela Lei ou pela CF à administração pública para que

possa efetivar a supremacia do interesse público ante o privado; “são os meios, instrumentos através dos quais os sujeitos da administração pública exercem a atividade administrativa na gestão dos interesses coletivos” (Cunha Junior, 2008, p. 73).

Os principais poderes administrativos são o hierárquico, o disciplinar, o regulamentar ou normativo, poder de polícia, poder discricionário e o poder vinculado. Para o estudo do assédio o poder em foco é o hierárquico uma vez que decorre da ordenação, coordenação, controle e correção das atividades administrativas (Söhsten, 2021).

Como apontado neste estudo, o objeto da pesquisa é o assédio moral. Não se está invalidando as demais formas de assédio, pelo contrário, acredita-se que todas elas são complexas a ponto de precisarem de estudos aprofundados. Por esse motivo, o recorte é o assédio moral, especificamente.

Hirigoyen traz que o assédio moral pode ser vertical descendente (advindo da hierarquia, ou seja, praticado por alguém que detém grau mais elevado na hierarquia do local, chefia x chefiado), horizontal (que vem de colegas – mesma classe de trabalho, trabalhador x trabalhador), ascendente (advindo, também, da hierarquia, mas inversa, ou seja, quando o superior hierárquico é assediado, trabalhador x chefia) e misto (inicia-se, geralmente, por um assédio horizontal duradouro que, depois de algum tempo, passa a assédio vertical descendente) (2002).

Certamente, a classificação trazida por Hirigoyen não é taxativa, prova disso é o assédio organizacional trazido por Soboll, a qual explica que, nas organizações, utilizam-se de instrumentos e da sua própria estrutura para vincular políticas de violência, de abuso de gestão, a exemplo da gestão por injúria, da gestão por estresse e da gestão por medo. Afirma, destarte:

Para assegurar o cumprimento de metas irrealistas e a adesão às normas organizacionais, as empresas podem tomar como recursos práticas de humilhação, exposições exageradas, pressões intensas, constrangimentos, ameaças e o estímulo à competição para além da ética. (2008, p. 82)

O assédio organizacional, no PJ, aparece ante o cumprimento das metas estipuladas pelo CNJ, que visam eficiência e maior produtividade a serem alcançados por magistrados e servidores (Arenas, 2013; Silva, 2016).

Dessa forma, percebe-se que, enquanto o objetivo do assédio moral é prejudicar e eliminar a pessoa, as estratégias de assédio organizacional visam aumentar a produtividade e reforçar o controle (Soboll, 2008).

### 2.2.2 Estratégias de Prevenção e Intervenção no âmbito do PJ

Por ser o assédio um tema transversal e multidisciplinar, diferentes medidas e áreas podem ser acionadas para o desenvolvimento de ações preventivas e/ou interventivas na tentativa de frear os atos *assediosos* ou acolher a vítima ou reabilitá-la.

As estratégias de prevenção, segundo Leka e Cox, possuem três perspectivas. A primária é proativa e busca reduzir riscos, a exemplo de políticas de prevenção e enfrentamento ao assédio, registro de incidentes violentos e melhorias no ambiente de trabalho. A secundária foca em aumentar os recursos individuais por meio de treinamento, pesquisa com trabalhadores e resolução de conflitos. Por fim, a terciária visa minimizar e tratar os danos causados pelo assédio moral e pela violência, através de acordos corporativos, aconselhamento e terapia (2008).

A prevenção requer ações que garantam um ambiente seguro e de bem-estar para todos. Dessa forma, além de serem educativas, as ações preventivas são menos traumáticas, e podem ser feitas, estrategicamente, em três níveis: prevenção primária – antes mesmo de o assédio acontecer, disseminar informações e falar sobre valores essenciais como o respeito, a educação e a dignidade, ou seja, as pessoas precisam saber o que é assédio e todas as pessoas precisam ser alcançadas, toda a hierarquia, visando o combate a qualquer manifestação de violência no ambiente laboral; prevenção secundária – ao tomar conhecimento de algum caso de assédio, é fundamental reconhecer o problema, bem como estudar as causas que favorecem tais práticas e combatê-las; prevenção terciária – deve-se repensar na organização do trabalho, os métodos de gestão, a distribuição das tarefas, o sistema de metas e resultados, ou seja, é necessário um diagnóstico do clima organizacional e, ante seus resultados, implementar ciclo de gestão dos trabalhadores para uma identificação das causas *assediosas* (Heloani e Barreto, 2018).

Partindo da premissa de que o assédio moral atinge não só o ambiente de trabalho, mas também desestabiliza famílias, Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior classificam as estratégias de prevenção em três categorias: estratégias de informação - têm objetivo e esclarecer às pessoas sobre a existência do assédio moral, devendo a comunicação ter conteúdo mínimo essencial, abrangência geral e/ou especial e/ou específica, linguagem adaptada ao público participante, utilizar o meio de comunicação adequado, no momento certo e, por fim, com divulgação dos

instrumentos jurídicos existentes de como agir e a quem procurar, caso necessite; estratégias de normalização e controle - dizem respeito a legislação, as diversas normativas adotadas pelas organizações, públicas ou privadas, e que auxiliam na prevenção e no controle das condutas *assediosas*, e; estratégia de formação - que se dá de duas formas, pelo ensino e pelo exemplo (2015).

A Convenção 190 da OIT propõe que a prevenção e combate à violência e ao assédio no trabalho adotem uma abordagem inclusiva, integrada e com perspectiva de gênero. Isso significa que o reconhecimento do assédio e da violência no ambiente de trabalho deve levar em conta a realidade específica da vítima, considerando diversos fatores de vulnerabilidade. Essa visão abrange todas as formas de relações contratuais no âmbito profissional, incluindo aquelas estabelecidas com colegas e superiores, bem como aquelas envolvendo terceiros e autoridades públicas (Araújo, 2022).

Essa visão não só da vítima, mas de que cada caso deve ser visto como único, é uma estratégia de prevenção e atuação trazida por Hirigoyen, oportunidade em que orienta os gestores a observarem com neutralidade, identificarem o que está acontecendo, compreenderem os sentimentos de cada parte levando-se em conta suas fragilidades para, assim, encontrarem um meio para alterar a situação ante a criação de opções que os envolvidos escolherão. Aponta, ainda, que as medidas de prevenção começam por dar aos trabalhadores boas condições de trabalho e isso engloba o respeito. Que o “primeiro passo da prevenção é educar as pessoas para que sejam corretas no cotidiano com seus companheiros de trabalho” (p. 320) e que o diálogo e a escuta nas relações profissionais devem ser estimulados (2002).

Gaulejac aponta que uma política de prevenção deve levar em conta o contexto organizacional que o faz emergir. As pessoas precisam falar para que a prevenção se opere, caso não falem não há como haver política de prevenção na organização. A dor do indivíduo deve ser levada em conta para que irregularidades não se perpetuem e se tornem cada vez mais graves. Portanto, convém particularmente lutar contra políticas de gestão dos recursos humanos que geram o assédio (2007).

Söhsten assinala que “o tratamento educado ou agressivo surge através do mesmo veículo, a comunicação.”, (p. 164). Lembra que a linguagem é o meio mais utilizado para a prática do assédio moral, e que o egocentrismo, o individualismo, os preconceitos, os estereótipos, as frustrações e as competições são barreiras que, se não dificultam, impedem um diálogo efetivo. Portanto, como forma de prevenção, recomenda um resgate da comunicação, uma tentativa, primeiramente, de conversa entre assediado e assediador em que as reais

necessidades sejam demonstradas e os prejulgamentos deixados de lado, diferenciando sentimentos das necessidades levantadas (2021).

Considerando a complexidade e a natureza multidimensional, relacional e processual do assédio moral no ambiente de trabalho, Glina e Soboll apontam que intervenções pontuais e isoladas não são eficazes. É necessário adotar uma abordagem abrangente e um acompanhamento sistemático das ações, uma vez que cada situação é única e o planejamento da intervenção deve levar em conta o contexto organizacional e envolver os diversos atores sociais (2012).

Como medida interventiva, Hirigoyen marca uma ação em quatro etapas: a primeira, de informação e sensibilização de todas as pessoas que compõem as organizações. Concomitante, a realização de campanhas informativas para se ensinar formas de detecção das situações de assédio moral, folhetos explicativos, etc. A formação de especialistas que compõe o quadro das organizações, seria uma segunda etapa, que consiste em criar um grupo permanente de discussões e células de escuta das pessoas, fora da hierarquia e com a obrigação do sigilo. A terceira refere-se ao treinamento de funcionários dos recursos humanos para que saibam quais providências tomar no tocante à prevenção do assédio moral, detectá-lo ou administrar os casos existentes. Por fim, como quarta etapa, sugere a adoção de uma agenda social, um texto distribuído a cada pessoa componente da organização e que lembrará quais os valores essenciais da instituição e esclarecer as sanções previstas para os transgressores (2002).

Quanto à intervenção *stricto sensu*, Heloani e Barreto sugerem à vítima, depois das tentativas de conversa, que procure ajuda externa, seja nos sindicatos, advogados, psicoterapias, psiquiatras; busque o auxílio de algum colega de trabalho que é solidário ou tente essa solidariedade na própria família – o ciclo do isolamento da vítima precisa ser rompido; seja objetivo, anote tudo, guarde as provas, elas podem ser úteis caso se ingresse com uma ação (2018).

Conforme pesquisa de literatura realizada, as intervenções são apresentadas também em três níveis: nível 1 – indivíduos envolvidos diretamente – assediado e assediador: visa aumentar os recursos do indivíduo para lidar com o estresse (grupo de apoio, ouvidoria, conselheiros profissionalmente treinados, um confidente ou ouvidor interno ou externo à organização, mediação, coaching, reabilitação para o assediador); nível 2 – para grupo, equipe e colegas de trabalho – indivíduo e organização: visa melhorias dos relacionamentos no trabalho mediante o fortalecimento do apoio. Estudos demonstram que a criação de redes de suporte com o objetivo de promover o apoio mútuo e a melhora das habilidades, inclusive para as testemunhas das situações *assediosas*; nível 3 - foco nas organizações: o assédio moral acontece quando o

assediador presume ter o respaldo e/ou autorização dos superiores para a sua conduta (Glina e Soboll, 2012).

Soboll em “Intervenções no Espaço Possível de Ação: Princípios e Estratégias Básicas no Combate ao Assédio Moral e Organizacional”, apresenta princípios e estratégias que podem ser aplicados nas organizações para que o ambiente de trabalho seja decente. Como princípios traz: “1. O reconhecimento primordial do assédio moral como problema real no cotidiano do trabalho contemporâneo e passível de ocorrer em qualquer realidade; 2. Fazer a melhor intervenção possível no espaço de ação que se tem; 3. Considerar as condições de realidade; 4. O combate ao assédio moral precisa priorizar a promoção da dignidade no trabalho e, se possível, a transformação da forma de organização do trabalho”. A autora traz, também, algumas estratégias de combate ao assédio moral no ambiente de trabalho, que são divididas em: sensibilização, regulamentação e gerenciamento (2017, p. 33-46).

Os órgãos de controle, assim como Soboll, sinalizam uma abordagem mais prática, multissetorial, multidisciplinar e transversal. Tanto a prevenção quanto a intervenção são trazidas por eles, CNJ, TCU e CGU.

O CNJ, órgão de controle interno e externo do PJ, instituiu no PJ a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, que está política integrada à Política Nacional de Gestão de Pessoas (Res. 240/2016), às Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão (Res. 230/2016), à Agenda 2030 da ONU, à Convenção Interamericana sobre Toda Forma de Discriminação e Intolerância; à Convenção Interamericana Contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, à Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, à Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, à Convenção nº 111 da OIT e os Princípios de Yogyakarta bem como a dignidade da pessoa humana, ao valor social do trabalho, à proibição de todas as formas de discriminação e ao direito à saúde e à segurança no trabalho (CNJe, 2020).

Em cartilha publicada, o CNJ aduz que a referida política visa permitir a prevenção e o combate ao assédio e à discriminação sem ter um caráter apenas repressivo e/ou punitivo, mas sim, com o objetivo precípuo de formar um núcleo de acolhimento, possibilitando os diálogos. Como medidas preventivas, sugere: divulgação de materiais de conscientização; palestras, oficinas e cursos; estimular a harmonia no ambiente de trabalho e a aceitação das individualidades; promover avaliações de riscos psicossociais no ambiente de trabalho; não se omitir diante das situações de assédio ou discriminatórias; oferecer apoio psicológico e

orientação; estabelecer canais de recebimento e protocolos de encaminhamento de denúncias; dentre outros (CNJ, 2021).

O Tribunal de Contas da União, TCU, órgão de controle externo vinculado ao Poder Legislativo, em 2022 o TCU publicou Relatório de Levantamento do Sistema de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual com o objetivo de conhecer sistemas de prevenção e combate, bem como compilar boas práticas, avaliar riscos e definir critérios fiscalizatórios. Quanto à prevenção ao assédio, assegurou que:

A prevenção ao assédio é, provavelmente, o mecanismo mais eficaz para evitar a sua ocorrência, e o mais seguro, barato e sustentável. Por meio das práticas contidas nesse mecanismo, a organização poderá conscientizar, orientar, divulgar, esclarecer e capacitar os colaboradores da organização sobre o assédio. Por isso, a alta administração deve envidar esforços para que este mecanismo funcione muito bem. (p.37)

Assim sendo, a prevenção, aos olhos do TCU, pode ser realizada, em suma: pelo esclarecimento dos comportamentos considerados indesejáveis e desejáveis; pela criação de uma estrutura de acolhimento e prevenção ao assédio; pela divulgação da política, do sistema de ações de prevenção e combate ao assédio; pela orientação sobre como proceder em caso de suspeita de assédio e; pela capacitação de todos os colaboradores. Já as práticas de correção visam: adotar medidas conciliatórias e de ajuste de conduta, quando possíveis; receber e encaminhar denúncias; analisar preliminarmente as denúncias; realizar o acolhimento e; apurar os casos de assédio identificados (2022).

A Controladoria-Geral da União, CGU, é o órgão de controle interno do Governo Federal, encarregado de proteger o patrimônio público e aumentar a transparência da gestão, por meio de auditorias públicas, ações de correição, prevenção e combate à corrupção, além de atuar como ouvidoria. Em 2023 publicou o Guia Lilás – Orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal. Esse guia traz que os alvos mais comuns do assédio moral são as mulheres, especialmente em razão da gravidez, da amamentação e das responsabilidades familiares (p.10); que a administração pública pode coibir o assédio no serviço público cobrando mais compromisso e engajamento da alta administração, incentivando as boas relações de trabalho, promovendo capacitação e treinamento das equipes de gestão de pessoas sobre acolhimento humanizado e sigiloso de pessoas vítimas de assédio e discriminação (p.12); que a dignidade da pessoa humana, o valor social do trabalho, o direito à saúde, ao trabalho e à honra, todos eles previstos na CF, mais os

tratados internacionais e convenções e recomendações da OIT são as legislações base para uma responsabilização no tocante ao assédio (p.16) (CGU, 2023).

Portanto, percebe-se que as estratégias de prevenção e enfrentamento ao assédio aparecem mais em livros, relatórios, cartilhas. O que aponta ser o presente tema ideal para a pesquisa de mestrado profissional tendo em vista que impulsionará as pesquisas da academia e, ainda, terá um alcance social quando na implementação e aplicabilidade do produto técnico tecnológico nas organizações.

## **2.3 Cortes Silenciosas: A realidade do Assédio Moral no Poder Judiciário Brasileiro**

### **2.3.1 Estrutura e Hierarquia: Ambiente Fértil para o Assédio**

O PJ compõe a tríade de poderes da República, juntamente com o legislativo e o executivo. Embora sua função principal seja julgar, também lhe são destinadas responsabilidades administrativas. Dessa forma, magistrados e servidores não se limitam, apenas, ao julgamento de processos, mas também têm o dever de administrar, dentro dos princípios constitucionais, suas unidades judiciais (Silva, 2020).

O ambiente de trabalho no PJ, principalmente após a criação do CNJ, ou seja, pós-reforma gerencialista, foi modificado e apresentou melhoras estruturais significativas, ocorrendo, inclusive, a implementação do processo eletrônico em parte do judiciário nacional. No entanto, a modernização, o planejamento estratégico e a gestão administrativa dos tribunais não acompanharam o aumento nas exigências feitas pelo próprio CNJ, o que gerou, entre magistrados e servidores, desconfiança, desânimo e perplexidade (Silva, 2016).

Algumas dessas exigências apontadas pelo CNJ são as chamadas Metas. Para o CNJ as metas nacionais do PJ refletem o compromisso dos tribunais brasileiros em melhorar a prestação jurisdicional, oferecendo à sociedade um serviço mais ágil, eficiente e de qualidade. Tais Metas foram estabelecidas pela primeira vez em 2009, por um acordo entre os presidentes dos tribunais e são tidas como instrumentos de acompanhamento da Estratégia Nacional do Judiciário mais conhecidas, servindo, inclusive, para alcançar resultados positivos dos Indicadores de Desempenho (CNJf, 2024).

No entanto, ao mesmo tempo que o CNJ impôs maior controle a fim de melhorar a eficiência jurisdicional, criou diversos encargos, a exemplo das Metas nacionais, sem fornecer os recursos necessários para tanto. As Metas têm de levar em consideração a realidade de cada

local. Há uma sobrecarga de afazeres para que os relatórios exigidos sejam feitos, prejudicando a qualidade das decisões. Cada dia mais há novos encargos, novas metas, aumentando a competição entre a produtividade dos magistrados que acaba por sobrecarregar igualmente servidores.

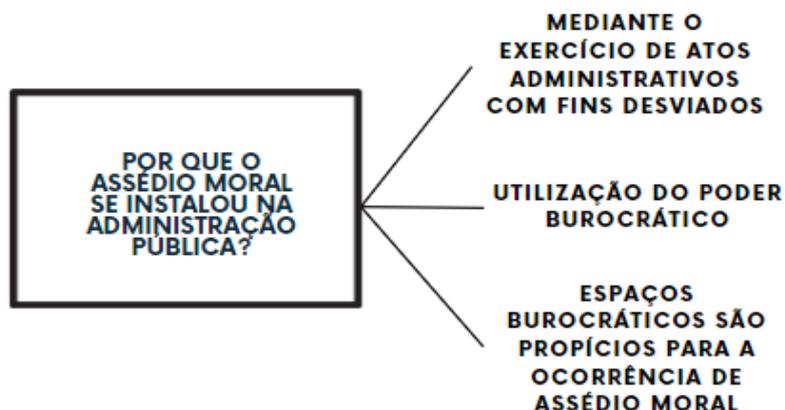
A política de Metas constitui um instrumento de assédio moral. Na verdade, ela constitui sim um instrumento de degradação do ambiente de trabalho que acaba por estabelecer um cenário propício ao aparecimento do assediador (Silva, 2016, p. 64).

As unidades judiciais são os recursos materiais necessários para se executar as atividades pertinentes ao PJ e, para que possam efetivamente operar, necessitam de pessoas (Figueiredo, 2013). A administração das pessoas começou dentro das estruturas organizacionais burocráticas, no século XIX, e foi marcada pelas mudanças no processo produtivo, na mecanização, pelo capitalismo como modo de produção e pela modificação das relações de trabalho (Figueiredo, 2014).

A burocracia mal elaborada como sistema de organização tende a maximizar condutas reprováveis construídas sobre a autoridade e a hierarquia, criando situações de poder assimétricas: domínio do funcionamento diretivo sobre o funcionamento dominado. (Membiela, 2007).

Para Ohlweilwer o assédio moral instalou-se na administração pública mediante o exercício dos poderes administrativo, hierárquico e disciplinar que, desviados em seus fins precípuos, causam humilhação e situações vexatórias às vítimas (2020a). Por meio de uma pesquisa quantitativa selecionou-se 31 julgados com a temática de assédio do TJRS, entre os anos de 2013 e 2018, e se identificou que em aproximadamente 96% o assediador utilizava-se do poder burocrático, da competência discricionária da função administrativa, para praticar atos de assédio (2021). Ainda, no artigo “Assédio moral e castigo: a face perversa da administração pública” evidencia-se que os espaços burocráticos são propícios para a ocorrência de assédio moral, sendo uma das características da administração pública a burocracia (2020b).

Figura 2: Mapa Mental resumo das formas de instalação do Assédio Moral na Administração Pública encontrado por Ohlweilwer.



Fonte: Elaborado pela autora

O serviço público brasileiro possui classes heterogêneas de trabalhadores que convivem entre si a exemplo dos concursados, precários e comissionados. Somado a isso, ainda mais quando se fala em TJ, essas três classes subsistem em um ambiente marcado por hierarquia, casuísmo, falta de regras objetivas e de canais institucionais de diálogo. Ademais, o interesse da administração se revela supremo devido à predominância do interesse público sobre o privado. No entanto, o interesse da administração nem sempre coincide com o interesse público que deveria representar porque, com a reforma gerencialista e o capitalismo exacerbado, o Estado busca reduzir custos e não mais, somente, o bem comum. Ante a essa gana por mais produção com menos custos, a hierarquia e a burocracia, somadas à pressão orçamentária, agravam um ambiente de trabalho bastante suscetível ao assédio moral (Deleito, 2021).

Além disso, a reforma gerencialista que refletiu e reflete no PJ esforça-se em utilizar ferramentas típicas da administração privada na administração pública, a exemplo do planejamento estratégico, indicadores de eficiência, responsabilização pelos resultados, controle, etc. Mas, não se pode esquecer que essas mudanças estão sendo operadas dentro de uma estrutura burocrática profissional, na qual magistrados e servidores atuam em uma rígida hierarquia de poder centralizado e onde a gestão, como função secundária, não recebeu muita importância (Lima, Fraga e Oliveira. 2016).

Segundo Zaffaroni, há três modelos de Poder Judiciário: empírico-primitivo, tecnoburocrático e democrático-contemporâneo. No primeiro, os magistrados são nomeados de forma arbitrária, sem processo seletivo ou qualquer exigência de nível técnico; os serviços apresentam baixo nível qualitativo e o perfil das pessoas apresenta tendências personalíssimas; é utilizado em países não democráticos ou com democracias instáveis. No segundo, a seleção dos magistrados acontece mediante concurso público o que garante melhor nível técnico; o judiciário se estrutura, nesse modelo, de forma burocrática e seu quadro de pessoal tem perfil

de servidores de carreirista; é um modelo melhor que o anterior, mas ainda não o ideal tendo em vista os métodos exegéticos e argumentos pragmáticos; o Brasil adota o modelo tecnoburocrático. No terceiro, há um destaque para as melhores formas de seleção do pessoal, o perfil do juiz é politizado e técnico; existe um controle de constitucionalidade interno e externo; é o modelo dos Estados democráticos (1995, p.100).

No modelo tecnoburocrático a estrutura organizacional é vertical, hierarquizada, em que a liderança se encontra no topo, tanto dos tribunais, fóruns, secretarias, coordenadorias, repartições que compõe o PJ – à medida que se desce nessas estruturas o poder de decisão diminui.

A burocracia estrutural na qual o PJ está inserido é o trazido por Weber quando fala da dominação racional ou legal, ou seja, baseada na crença de legalidade das ordens vigentes e no direito de chefia daqueles que exercem papéis de autoridade (1982).

Donato (2006) nos traz que a burocracia Weberiana se encaixa na estrutura do judiciário de quando foi criado, com a Constituição de 88 uma vez que naquela época, era o que atendia aos anseios sociais e políticos. No entanto, atualmente, não se adequa mais a uma realidade que busca, incessantemente a efetivação dos direitos humanos e da dignidade da pessoa humana. Traz a autora que:

“A dominação do tipo burocrática apresenta características que demonstram ser esta uma forma de organização capaz de alcançar objetivos, uma vez basear-se na precisão, impessoalidade, conhecimento da documentação, continuidade, discricção e uniformidade. Todavia, os interesses da sociedade brasileira não mais se adequam às disfunções que atacam a estrutura burocrática, desvirtuando as suas características, demonstrando que as estruturas administrativas do Estado precisam de uma melhor administração, que corrija as imperfeições da administração burocrática. Desponta, a administração pública gerencial. (p.56)”

Portanto, ante as novas realidades e necessidades sociais, percebe-se que essa estrutura utilizada pelo PJ está cada vez mais antiquada, sendo necessária uma nova forma de administrar o judiciário, para tanto, há que se valorizar o potencial humano, não esquecendo dos demais fatores, integrando, todos, a estratégias funcionais de gestão de pessoas com a participação colaborativa de todos os envolvidos (Figueiredo, 2014).

### **2.3.2 Cultura Organizacional: Entre a Tradição e a Modernidade**

O termo cultura organizacional não é novo, sendo já utilizado desde os idos de 1951, pelo Pesquisador Elliot Jaques, que se dedicou ao estudo das relações organizacionais. No

entanto, o tema passou a ter mais destaque na década de 90 com a globalização e as reformas econômicas ocorridas não só no Brasil como no mundo (Fonseca, Silva e Silva; Hofstede, 2001; Martin, Frost, 2001). Assim, a cultura organizacional possui múltiplas abordagens que são resultantes das proposições filosóficas que as orientam, ou seja, uma distinção entre o objetivismo funcionalista e o subjetivismo interpretativo da realidade social (Fonseca, Silva, Silva e Pereira; 2017).

A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização. Deriva de um ambiente social específico e é aprendida por meio de processos de socialização que ocorrem tanto no nível social quanto no organizacional (Hofstede, Hofstede e Minkov; 2010).

Lima, Fraga e Oliveira apontam que a doutrina seminal compreende a cultura organizacional em três níveis: artefatos visíveis – como as pessoas se vestem, tecnologias, layouts, documentos públicos; normas e valores – filosofias, metas, estratégias e; pressupostos básicos – a forma de percepção das pessoas sobre determinado assunto. No entanto, trazem uma concepção mais ampla quando deslocam o conceito para a esfera nacional e intercruzam traços culturais que podem ser identificados no universo organizacional das instituições: hierarquia (origens relacionadas com a família patriarcal na qual vige a obediência irrestrita, uma tendência a centralização do poder, um distanciamento nas relações entre diferentes grupos e passividade e aceitação dos grupos tidos como inferiores), personalismo (além da família patriarcal, uma sociedade baseada nas relações pessoais, paternalismo o que favorece a troca de favores), malandragem (flexibilidade e adaptabilidade como meio de movimento social), sensualismo (gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais) e aventureiro (pouca disciplina e aversão ao trabalho metódico) (2016).

Percebe-se, destarte, que a cultura organizacional acompanha a evolução conceitual da gestão de pessoas, que passa a ter um olhar sistêmico entre o ser humano e o ambiente, se abstendo da visão que privilegiava apenas o direito do trabalho. A administração moderna valoriza o potencial humano conectando-o aos fatores globais do contexto organizacional e incorporando a estratégia funcional no campo da gestão de pessoas, de forma a aproveitar, de maneira racional e criativa as pessoas e os objetos.

A cultura organizacional, portanto, no Brasil é fruto de uma formação histórica, cultural e econômica ligada à gestão de pessoas. Sendo assim, no PJ não é diferente porque o foco é o mesmo: o ser humano.

Quando houve a reforma do judiciário, reflexo da gerencialista, em uma tentativa de enxugar a máquina estatal e, ao mesmo tempo, resgatar a imagem do órgão, o magistrado passou

a ter de exercer com mais amplitude a função administrativa de gestor. Os tribunais foram ampliando as oportunidades em que, além de um aumento do número de cartórios, secretarias foram criadas e alguns cargos de gestores para coordenar atividades não vinculadas diretamente à judicatura, como por exemplo, o serviço de limpeza e copeiragem dos fóruns, a organização e processamento das folhas de pagamentos, dentre outros (Leme, 2010).

Figueiredo afirma que a reforma do judiciário é fruto de discussões e análises, tanto dos membros do próprio judiciário quanto da sociedade, para atender de forma rápida e eficaz transformações econômicas, políticas e sociais, criando-se outros paradigmas, dentre os quais a simplificação do processo judicial, a celeridade e a efetividade de direitos fundamentais (2013).

Apona, ainda, que para que essa nova cultura organizacional se instale serão necessárias mudanças, mediante a quebra do modelo burocrático de administração, com foco na cooperação, no trabalho em grupo, nas parcerias, em um ambiente menos hierarquizado e que possibilite a convergência de interesses e comprometimento de todos com a finalidade estratégica da organização. Nessa nova visão, as pessoas têm espaço de voz, são incentivadas à criatividade e buscam os resultados. No entanto, em órgãos como o judiciário, nos quais ritos e hierarquias estão arraigados, nem sempre isso é fácil (Figueiredo, 2014).

Percebe-se, dessa forma, que a figura do gestor no PJ é necessária porque, além de manter o clima organizacional e o bom relacionamento entre as equipes é preciso cumprir as metas impostas pelo CNJ (Silva, 2020). É aqui que o assédio entra: o assédio moral está intimamente ligado à cultura organizacional, uma vez que está relacionado aos fenômenos que ocorrem dentro das organizações, ao contexto sociocultural, político e histórico em que essas instituições estão inseridas (Rodrigues e Freitas, 2014).

No entanto, nota-se que a academia é limitada quanto à temática administração da justiça, o que faz com que se adaptem práticas advindas do setor privado. Para tentar suprir esse déficit, modernamente, Silva aponta que o PJ, ante a sua estrutura bastante hierarquizada, precisa evoluir. Invoca, para tanto, a liderança servidora, ou seja, liderar servindo. Afirma que para o judiciário aprimorar seus serviços precisa que as competências de seus agentes sejam desenvolvidas, que servidores e magistrados desenvolvam seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes para que consigam agir, dentro de situações imprevistas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos técnicos e científicos (2020).

Para tanto, Silva sugere que o PJ se utilize de algumas ferramentas de gestão dos entes privados, dentre as quais o coaching, a programação neurolinguística e a liderança, sendo que, dentro da liderança aborda o desenvolvimento da escuta ativa (2020). A escuta ativa, um dos

pilares do acolhimento, objetivo da Política de Prevenção e Enfrento ao Assédio e à Discriminação, trazida pelo CNJ da Res. 351/2020.

### 2.3.3 O papel do CNJ e os mecanismos de denúncia e acolhimento

A reforma do Poder Judiciário foi implementada por meio da EC n°. 45/2004, que incluiu, no Título dos Direitos e Garantias Fundamentais, o art. 5º da CF, inciso LXXVIII – o princípio da razoável duração do processo, que exigia planejamento administrativo por parte do CNJ.

Dessa forma, como órgão que visa aperfeiçoar o trabalho do PJ, principalmente no que diz respeito ao controle administrativo, financeiro e funcional dos magistrados o CNJ deve zelar pela autonomia do PJ e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura; guardar a observância dos princípios da administração pública e apreciar a legalidade dos atos administrativos praticados por seus membros ou órgãos; receber e conhecer de reclamações contra seus membros ou órgãos; representar ao MP em casos de crimes contra a administração pública ou abuso de autoridade; rever processos disciplinares; elaborar relatórios; dentre outras, conforme demonstrado na fig. 3 (Brasil, 1988, art. 103-B).

Figura 3. Competências do CNJ



Fonte: elaborado pela autora.

Portanto, para que o CNJ consiga desempenhar todas essas funções deve haver um planejamento. O planejar é função básica da administração, tanto assim o é que Taylor (1975) o elencava junto da seleção ou preparo, controle e execução como as funções básicas da administração. A grande maioria da literatura sobre planejamento estratégico é prescritiva,

apontando aos dirigentes como devem planejar – etapas de planejamento (Mintzberg, 1995; Marcovitch & Vasconcelos, 1977).

Pois bem, em 2008, entre os meses de setembro e novembro, presidentes dos tribunais de justiça de todos os seguimentos e de todo o país, bem como representantes das associações de magistrados, encontraram-se com o intuito de realizar uma diagnose das realidades locais, conhecer as boas práticas implementadas e revelar os desafios que devem ser superados para que se tenha uma justiça mais efetiva. Desses encontros, restou clara a expectativa de que o CNJ coordene o planejamento estratégico nacional para o PJ e que, uma vez implantado, aproxime o judiciário da sociedade, garanta uma prestação jurisdicional compatível com as necessidades dos cidadãos, (Chaer, De Azevedo e Bonifácio. 2016).

O planejamento estratégico do CNJ foi implementado pelo Ministro, então presidente do CNJ, Gilmar Mendes, em uma tentativa de profissionalizar e modernizar a gestão judicial por meio de inovação, tecnologia, eficiência e efetividade, bem como com a criação de um sistema integrado de gestão dos tribunais (Campos, 2010).

Essa mudança organizacional superou a descontinuidade bienal dos presidentes dos tribunais de justiça, uma vez que forçou as administrações a adotarem políticas com a ideia de continuidade administrativa primeiro, por cinco anos (Res. 70/2009), e depois, por seis anos (Res. 198/2014) (Mendes, 2010).

Dessa forma, surge o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, institucionalizado pela Res. n° 70 trazendo objetivos estratégicos, para todos os órgãos do judiciário, com valores como credibilidade, acessibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência (Mendes, 2016), bem como uma cultura de planejamento e cumprimento de metas (Branco, 2015).

A análise das informações colhidas nos encontros de 2008 oportunizou a consolidação de 15 objetivos estratégicos que fazem parte do Mapa Estratégico do PJ. Esse visa traduzir o caminho para se alcançar o objetivo de longo prazo e realizar a missão do judiciário, a razão de ser a instituição (Chaer, De Azevedo e Bonifácio, 2016). Assim, a administração pública utilizou-se, como dito por Silva, de instrumentos de gestão mais modernos e adequados para alcançar seus objetivos (2020).

O modelo integrado de gestão do judiciário foi uma recomendação feita pelo TCU oportunidade em que sugeriu ao CNJ que promovesse ações com o intuito de disseminar a importância do planejamento estratégico e, ante uma orientação normativa, compelir os órgãos do PJ a realizarem ações para o aperfeiçoamento institucional (Chaer, De Azevedo e Bonifácio, 2016). Dessa forma, as ações do judiciário têm de estarem alinhadas com os indicadores

estratégicos para que se chegue aos objetivos elencados no planejamento estratégico nacional que tem como missão “realizar justiça” (Figueiredo, 2014, p. 89)

Por sua vez, os indicadores estratégicos advém dos macrodesafios do PJ, ou seja, representam problemas substanciais que serão o foco da atuação dos tribunais e conselhos de Justiça para um aperfeiçoamento dos serviços judiciais, considerando, dessa forma, tanto fatores internos à administração, a exemplo da gestão financeira, dos processos de trabalho e o desenvolvimento organizacional, quanto fatores relacionados à prestação de serviços à sociedade, como o acesso à justiça, a celeridade e a solução de conflitos (CNJd).

Os macrodesafios podem ser desdobrados em três níveis: nacional, por segmento de justiça e por órgão do judiciário (Da Silva, 2021). Dessa forma, por meio de pesquisas desenvolvidas, o CNJ conseguiu operacionalizar um Planejamento Estratégico Nacional, utilizando-se do banco de dados fornecidos pelos tribunais, “Justiça em Números”: base estatística nacional que permite que os tribunais dialoguem quanto a seus sucessos e problemas. Assim, fixaram-se as metas nacionais com a finalidade de uniformizar a atuação gerencial dos tribunais mediante um modelo integrado e proativo (Alves, 2022).

A Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação trazida na Res. 351/2020 do CNJ é uma política pública nacional que busca colocar em ação e/ou analisar variáveis independentes e, quando necessário, propor e implementar mudanças (Souza, 2006).

Em seus considerandos a Res. 351/2020 traz: que o aprimoramento da gestão de pessoas é um dos macrodesafios do PJ (Res. 198/2014); que os órgãos do judiciário devem conter comissões que instituem igualdade e efetividade de direitos (Res. 230/2016); que o CNJ aderiu ao pacto pela implementação dos ODS da Agenda 2030 da ONU; o princípio da dignidade da pessoa humana, do valor social do trabalho, da proibição de todas as formas de discriminação, do direito à saúde e à segurança no trabalho; que o assédio e a discriminação podem violar a lei; que o assédio e a discriminação são formas de violência (CNJ, 2020).

Do introito da citada resolução, pode-se perceber sua preocupação com as pessoas e, por isso, a Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação trazida pelo CNJ, como dito, tem o foco no acolhimento, conforme expresso no art.4º, III, b, e art. 8º, da Res. 351/2020:

Art. 4º Essa Política rege-se pelas seguintes diretrizes gerais:

(...)

III – as estratégias institucionais de prevenção e combate ao assédio e à discriminação priorizarão:

(...)

b) **a promoção de política institucional de escuta, acolhimento e acompanhamento de pessoas;**

(...). (grifou-se)

“Art. 8º **As ações de acolhimento e acompanhamento** serão pautadas pela lógica do cuidado para pessoas expostas a riscos psicossociais da organização de trabalho e, portanto, **terão caráter distinto e autônomo em relação a procedimentos formais de natureza disciplinar.**” (grifou-se)

Quanto à gestão e organização do trabalho, a Res. 351/2020 aponta diretrizes para a prevenção e o enfrentamento do assédio, sendo que todas estão ligadas à cooperação, participação, respeito, diálogo, visibilidade e reconhecimento do trabalho. Ainda, aponta os gestores como responsáveis pela análise dos métodos de gestão e organização do trabalho, devendo eles, sempre que necessário, solicitar ajuda da gestão de pessoas para a resolução dos conflitos nessa temática.

O capítulo VI da Res. 351/2020 fala sobre o acolhimento, o suporte e acompanhamento dos casos de assédio e discriminação no âmbito do PJ. Aduz que os órgãos do PJ devem manter um canal permanente de acolhimento, escuta, acompanhamento e orientação, preferencialmente ligados à gestão de pessoas, a todas as pessoas afetadas por situações de assédio ou discriminação no âmbito dos tribunais, com a finalidade de diminuir os riscos psicossociais do trabalho bem como promover um ambiente seguro, resguardando, devidamente, o sigilo profissional (CNJ, 2020).

Soboll nos traz que os profissionais da gestão, da saúde e das ouvidorias dos órgãos são os que geralmente são procurados como confidentes das vivências advindas do assédio e alerta que a atuação dessas pessoas pode tanto combater tais práticas como reforçar a violência, por isso, “usar o espaço de ação que lhe é próprio e fazer bem feito o que é viável na realidade é um caminho que tende a não dar espaço para a culpa” (p. 35, 2017). A autora também traz que “estamos carentes de ouvir bonito” (2023, p. 113) e que “uma escuta afetiva e transformadora é algo difícil de alcançar”: “ouvir é uma necessidade e uma habilidade humana não necessariamente profissional” (2023, p. 114).

A escuta, o acolher, não nos é ensinada. Bem lembra Silva, que tudo nos é explicado, desde o andar, o comer, o falar, mas não nos é ensinado a escutar. Talvez por isso se tenha tanta dificuldade em deixar de lado crenças, subjetivismos e prejulgamentos e apenas, escutar o próximo (2020).

Quanto ao acompanhamento, a referida resolução aponta que este pode ser individual ou coletivo e que o registro das informações deve observar o protocolo de acolhimento previsto na Res. 351/2020, Anexos II e III. Ainda, preconiza atenção humanizada e centrada nas necessidades da pessoa, respeitando seu tempo de reflexão e sua decisão. O acolhimento deverá atuar em rede com as demais áreas do órgão judiciário, em perspectiva inter e transdisciplinar,

a fim de proporcionar um cuidado integral às pessoas que passem por situações de assédio e discriminação.

A proposta para o acolhimento sugerida por Romero, Paraguassu, Rodrigues e Araújo é que haja um canal permanente para o acolher, de fácil acesso a todas as pessoas que permeiam o PJ, disponível na forma física ou virtual e sigiloso. Essa notícia de assédio deve passar pela Comissão de Prevenção. O atendimento não deve conter o nome da vítima ou quaisquer anotações que a identifiquem, mas deverá ser informativo, ou seja, precisa informar a pessoa quanto aos procedimentos que podem ser tomados. Ademais, se os profissionais do acolhimento perceberem que a pessoa está passando por riscos psicossociais significativos, poderão tomar medidas que protejam a saúde e a dignidade do ser, mas, todas, com o consentimento do atendido, conforme o preconizado pelo CNJ (2024). Destaca-se que esse artigo fora escrito antes das alterações trazidas pelo CNJ quanto aos Anexos da Res. 351/2020.

No que diz respeito a notícia do assédio, a política do CNJ informa que pode ser feita por qualquer pessoa, a própria vítima ou terceiros e poderá ser encaminhada a diferentes instâncias institucionais, nos respectivos órgãos do PJ, segundo as atribuições de cada um. O noticiante, quando achar necessário, poderá buscar assistência externa junto a entidades representativas como sindicatos, serviços de apoio, dentre outros que possam dar o suporte necessário para a situação – essa abordagem suplementar é trazida pela academia (Heloani e Barreto, 2018; Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior, 2015; Ferraz, 2014; Deleito, 2022).

Por fim, apontou-se sobre o planejamento estratégico no início do item porque os órgãos do PJ devem alinhar seus planos estratégicos com a Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação e, além disso, desenvolver estratégias institucionais adicionais sobre o tema, para oportunizar um ambiente igualitário, respeitoso e livre de qualquer forma de assédio com o objetivo precípua do acolhimento.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo apresenta-se a descrição dos procedimentos metodológicos escolhidos para serem utilizados na presente pesquisa, mostra-se de forma sistematizada a fim de conseguir alcançar os objetivos específicos indicados, responder às hipóteses levantadas bem como assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados listados ao final da pesquisa.

#### **3.1 Quanto ao objeto da pesquisa**

Por se tratar do fenômeno do assédio moral dentro dos Tribunais de Justiça Estaduais, fatos que precisam ser investigados e entendidos ante a escassa literatura voltada a estes órgãos, além da necessidade da implementação efetiva da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação pelo PJ, a pesquisa foi exploratória. Esse enfoque buscou fornecer critérios e compreensões (Malhotra, 2001) mediante métodos versáteis e amplos, utilizando-se de fontes secundárias, levantamento de experiências e observação informal (Mattar, 2001).

A pesquisa também foi descritiva, pois mapeou as ações consideradas boas práticas de prevenção e enfrentamento do assédio moral nos TJ estaduais (Gil, 1999). Além disso, trouxe esses dados à tona com o objetivo de capturar o cenário do judiciário estadual brasileiro quanto à efetividade da política de prevenção do CNJ, fornecendo uma visão detalhada das estratégias adotadas pelos TJs (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1965).

### **3.2 Quanto à natureza da pesquisa**

Quanto à natureza do estudo, a pesquisa adequou-se como qualitativa, pois, segundo Creswell e Creswell (2021), teve como ponto inicial a exploração dos sítios on-line dos órgãos do Poder Judiciário Estaduais em busca de documentos para coletar dados e verificar como a política de prevenção às práticas assediosas vem sendo tratada por esses órgãos além de ter o pesquisador como instrumento fundamental para as coletas de dados. Os dados foram trabalhados buscando a percepção do fenômeno dentro do contexto dos TJs (Triviños, 1987), supondo-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada (Bogdan e Biklen, 2003).

### **3.3 Quanto à escolha do objeto de estudo**

O objeto de estudo é o assédio moral, que será analisado a partir da Res. 351/2020 do CNJ, mais especificamente, o acolhimento trazido por esta normativa e o porquê esse acolhimento não vem sendo instituído pelos TJs. Dessa forma, o estudo será de casos múltiplos uma vez que analisará os 27 TJs de maneira singular, retratando a realidade de forma completa e profunda (Triviños, 1987) e as regulamentações institucionais sobre a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral de cada órgão.

A pesquisa incluiu a revisão de documentos, normativas, fluxos e campanhas dos TJs Estaduais de todo o país.

### **3.4 Quanto à técnica de coleta de dados**

Os dados foram coletados mediante a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e a integração.

A pesquisa documental analisou as portarias, resoluções, leis, cartilhas e reportagens, portanto, materiais que não receberam um tratamento analítico pela academia (Gil, 1999). Esta etapa foi feita nos sítios eletrônicos dos TJs, bem como em consulta ao site do CNJ e mediante contatos com as Comissões de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio do país, via mensagens ou correio eletrônico. Neste item há que se fazer um recorte temporal, tendo em vista que as normativas pesquisadas são constantemente atualizadas e, portanto, mutáveis. Assim sendo, a pesquisa documental foi feita nos meses de julho e agosto de 2024 e a resposta aos E-mails até o dia 04 de outubro de 2024.

Outrossim, a pesquisa bibliográfica foi utilizada e contribuiu demasiado quanto aos livros, pesquisas e artigos científicos já disponibilizados, fornecendo tais materiais como instrumento analítico para a presente pesquisa (Vergara, 2000). O referencial teórico apresentado a compõe, sendo que alguns dos autores citados foram indicação do orientador e da coorientada desta pesquisa.

Por fim, fez-se a integração na coleta dos dados, ou seja, a combinação dessas técnicas de coleta de dados com o intuito de aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa, utilizando-se várias fontes de evidências e com o propósito básico de aumentar a compreensão da pesquisa em todos os seus aspectos (Triviños, 1987).

### **3.5 Classificação quanto à técnica de análise de dados**

Os dados coletados foram analisados mediante a análise de conteúdo e a integração na análise.

A análise de conteúdo além de aumentar a descoberta investigando os dados de forma exploratória, busca provas para a afirmação das hipóteses, em um primeiro plano. De forma secundária, procurou significados insculpidos nas normas para trazer à tona as mensagens muitas das vezes ocultas (Bardin, 1977).

Portanto, realizou-se uma pesquisa no site do CNJ, até o dia 10 de agosto de 2024, na aba “Gestão da Justiça” / “Valorização e Gestão de Pessoas” / “Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação” / “Normas e Precedentes”.

Figura 4 – Esquema de busca de pesquisa no site do CNJ



Fonte: Elaborado pela autora

Analisaram-se as Res. 351 de 28/10/2020, Res. 413 de 23/0/2021 e Res. 518 de 31/08/2023, todas do CNJ, as quais tratam da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no Poder Judiciário.

Depois, foi feita pesquisa na aba “Gestão da Justiça”/“Valorização de Pessoas”/“Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação”/“Comissões” para investigar, no âmbito da Justiça Estadual, os Tribunais de Justiça que contêm Comissão de Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação e quais as ações desenvolvidas pelos que corroboram com a Política de Prevenção e Enfrentamento proposta pelo CNJ.

Figura 5 – Esquema de busca de pesquisa nos sites dos Tribunais Estaduais de Justiça



Fonte: elaborado pela autora

Por fim, pesquisou-se na base científica Periódico CAPES, artigos mediante a *string* “políticas públicas” E “prevenção do assédio” E “Poder Judiciário”, e se utilizou o recorte temporal (2019-2023), ou, a *string* “assédio moral” E “prevenção” E “Poder Judiciário”. Dos artigos encontrados, foram selecionados aqueles que estavam condizentes com a temática estudada, excluindo-se os com assuntos não pertinentes.

## 4. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

### 4.1. Normativas institucionais sobre o assédio e a violência no trabalho

#### 4.1.1 Conselho Nacional de Justiça, CNJ – Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do PJ, Res. 351/2020.

A reforma do PJ e a conseqüente criação do CNJ visou proporcionar meios que instrumentalizassem mecanismos de controle efetivo e de transparência, destacando uma maior preocupação com a produtividade, o controle estatístico e a razoável duração do processo (Vitovsky, 2016).

O CNJ foi criado pela EC nº 45, em 2004, com a finalidade de exercer o controle externo e interno do PJ. Em síntese, suas funções precípua são: planejamento estratégico e gestão

administrativa dos tribunais; controle disciplinar e correicional das atividades dos magistrados (Silva, 2016).

Perfazendo o percurso metodológico, verificou-se, no site do CNJ, link para as resoluções: 351/2020, Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação; 450/2022 (institui a semana de combate ao assédio e à discriminação na agenda permanente dos tribunais; 413/2021 (altera artigo da Res. 351 para fins de que seja instituída pelo menos uma Comissão de Prevenção e Enfrentamento em cada grau de jurisdição com participação plúrima – magistrados, servidores e colaboradores terceirizados); 492/2023 (estabelece a adoção da perspectiva de gênero nos julgamentos em todos o PJ); 518/2023 (atualiza alguns conceitos e acrescenta plano de ação formativa – anexo I, protocolo de acolhimento em situações de assédio e /ou discriminação – anexo II, formulário de avaliação de risco do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação no âmbito do PJ, fluxo de trabalho da comissão – anexo IV e, medidas preventivas com foco na justiça restaurativa – anexo V).

O foco de análise neste item é a Res. 351/2020 com suas alterações e atualizações no que tange ao assédio moral.

A Resolução CNJ n. 351/2020 estabelece diretrizes para a gestão e organização do trabalho, fornecendo orientações sobre mecanismos de acolhimento, suporte e acompanhamento de denúncias e das pessoas afetadas. Ela orienta a abordagem das notícias de assédio e discriminação, a condução de infrações, procedimentos disciplinares e penalidades, além de promover a integração da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação com o planejamento estratégico de cada órgão do PJ.

Da análise da referida política verifica-se que ela é transversal na medida em que é interligada à Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário (Res. 240/2016) no que tange a instituir regras de conduta ética e mecanismos de prevenção e combate a fatos que favoreçam ao assédio no PJ; à Agenda 2030 ante a adesão do PJ à implementação dos ODS que visam o respeito e à proteção de direitos humanos; à CF no que diz respeito especificamente a efetivação do princípio da dignidade da pessoa humana, do valor social do trabalho, da proibição de todas as formas de discriminação, do direito à saúde e da segurança do trabalho; a tratados internacionais e; à lei que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos e a sobre improbidade administrativa.

Há que se destacar que a Res. 518/2023 implementou a flexão de gênero em todo o corpo da Res. 351. Isso porque, em 2021 o CNJ promulgou a Res. 376 que dispõe sobre o emprego obrigatório da flexão de gênero para nomear profissão ou demais designações na

comunicação do PJ – tal ato reafirma o compromisso do CNJ com os princípios constitucionais da isonomia e igualdade, bem como confirma a adoção de ações que visem a igualdade de gênero. Mais à frente voltaremos a falar disso, quando analisarmos as Pesquisas Nacionais de Assédio e Discriminação do CNJ.

A finalidade da política *é promover o trabalho digno, saudável, seguro e sustentável* no PJ (CNJ, 2021).

Em suas definições, a Res. 518/2023 altera a 351 no que tange a alguns construtos, a exemplo: assédio moral, assédio moral organizacional, gestor e gestão participativa. O assédio moral, destarte, restou:

Quadro 3 – Alteração conceitual CNJ

Definição inicial – Res. 351/2020	Definição atual incorporada com a Res. 518/2023
Assédio moral: <b>processo contínuo e reiterado</b> de condutas abusivas que, independentemente de intencionalidade, atente contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou abalo psicológico.	Assédio moral: <b>violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa</b> por meio de conduta abusiva, independentemente de intencionalidade, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, podendo se caracterizar pela exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou <b>situações humilhantes e constrangedoras suscetíveis de causar sofrimento, dano físico ou psicológico.</b>

Fonte: elaborado pela autora conforme CNJ

Denota-se que o assédio moral então, para o CNJ, deixa de ser um processo contínuo e reiterado e passa a ser uma violação da dignidade ou integridade da pessoa. Acrescenta-se, também, situações humilhantes e constrangedoras que possam causar dano físico ou psicológico.

Os princípios insculpidos na Res. 351/2020 não foram alterados ou acrescidos, sendo eles: respeito à dignidade; não discriminação; saúde, segurança e sustentabilidade como pressupostos da organização do trabalho e da gestão; gestão participativa; assunção do valor social do trabalho; valorização da subjetividade, da vivência, da autonomia e das competências do trabalhador; prevenção; transversalidade e integração de ações; responsabilidade e proatividade do órgão; sigilo; proteção à vida privada, à intimidade, à honra e à imagem; ética; construção de uma cultura de respeito, igualdade e soluções dialogadas.

As diretrizes gerais da política são divididas em dez, dentre elas cinco foram alteradas e/ou acrescidas pela Res. 518/2023 (itens IV, V, VI, IX e X do artigo 4º da Res. 351/2020). Assim, permaneceram inalteradas as diretrizes: I, II, III, VII e VIII.

Dentre as diretrizes inalteradas, destaca-se que a abordagem para as situações de assédio e discriminação deve levar em conta a relação com a organização e gestão do trabalho, bem como com as dimensões sociocultural, institucional e individual; que o PJ deve promover um clima organizacional respeitoso, não-discriminatório e proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável; que as estratégias de prevenção e enfrentamento ao assédio priorizarão métodos de gestão que promovam saúde e segurança no trabalho juntamente com políticas de escuta e apoio e práticas restaurativas.

A alteração trazida no inciso IV diz respeito a sugestão de um conteúdo mínimo para que conste nos programas de formação de aperfeiçoamento e capacitação de magistrados e servidores. Tal conteúdo vem disposto no Anexo I que foi acrescido pela Res. 518/2023. Vitovsky defende o atuar ético na formação contemporânea de magistrados e auxiliares da justiça nos cursos de formações e aponta que além das competências de dentro do processo ou da unidade judiciária, há que existir competência relacional e interinstitucional (2016).

No inciso V o acréscimo foi apenas quanto à flexão de gênero. Já, no inciso VI, embora desde a sua criação a Res. 351/2020 trate do assédio e da discriminação, não constava da redação originária o termo “discriminação” nesse inciso, ensejando interpretação de que as comissões seriam apenas de prevenção ao assédio. Ante a isso, houve o acréscimo do vocábulo “discriminação” a título corretivo.

Quadro 4 – Acréscimo do termo discriminação no inciso VI, art. 4º, da Res. 351/2020

Definição inicial – Res. 351/2020	Definição atual incorporada com a Res. 518/2023
as áreas de gestão de pessoas, as Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão, previstas na Resolução CNJ nº 230/2016, e as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, constituídas em cada tribunal, promoverão, junto com a saúde e outras unidades, ações e campanhas de conscientização a respeito da aplicação desta Política e das consequências do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação no trabalho, utilizando linguagem clara e objetiva e estratégia de comunicação alinhada à abordagem de intervenção	as áreas de gestão de pessoas, as Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão, previstas na Resolução CNJ n. 230/2016, e as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e <b>da Discriminação</b> , constituídas em cada tribunal, promoverão, junto com a saúde e outras unidades, ações e campanhas de conscientização a respeito da aplicação desta Política e das consequências do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação no trabalho, utilizando linguagem clara e objetiva e estratégia de comunicação alinhada à abordagem de intervenção; (...)

Fonte: elaborado pela autora conforme CNJ

Como diretriz também inalterada restou que a prevenção e o enfrentamento da discriminação e do assédio moral e sexual no trabalho devem ser abordados de maneira transversal, por cada órgão e seus agentes, conforme suas atribuições e responsabilidades. O

atendimento e acompanhamento desses casos seguirão uma abordagem sistêmica, com fluxos de trabalho integrados, especialmente entre as áreas de gestão de pessoas e saúde.

As modificações trazidas no inciso IX contemplam apenas as adequações pertinentes à flexão de gênero. Já no inciso X, além de adicionar o termo discriminação, conforme o ajuste do inciso IV, aduz que os tribunais e escolas judiciais devem oportunizar capacitação não só dos membros da comissão, mas também dos órgãos de apuração em relação à prevenção e ao enfrentamento da temática.

Quadro 5 – Acréscimo do termo discriminação no inciso X, art. 4º, da Res. 351/2020

Definição inicial – Res. 351/2020	Definição atual incorporada com a Res. 518/2023
<p>X – os tribunais e as escolas de formação de magistrados e de servidores, nos seus programas de aperfeiçoamento e capacitação, deverão oportunizar adequada capacitação aos membros das Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão, das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual em relação à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação.</p> <p>Parágrafo único: As escolas nacionais de formação e aperfeiçoamento de magistrados e o Centro de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário desenvolverão atividades específicas de formação, aperfeiçoamento e capacitação a que se refere o inciso IV deste artigo, e disponibilizarão aos tribunais o respectivo material, devendo informar ao Conselho Nacional de Justiça as medidas tomadas em razão desta Resolução.</p>	<p>X – os tribunais e as escolas de formação de magistrados(as) e de servidores(as), nos seus programas de aperfeiçoamento e capacitação, deverão oportunizar adequada capacitação aos membros das Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão, das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual <b>e da Discriminação, bem como dos órgãos de apuração em relação à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação, sendo sugerido, como conteúdo mínimo, aquele constante do Anexo I.</b></p> <p>Parágrafo único. As escolas nacionais de formação e aperfeiçoamento de magistrados(as) e o Centro de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores(as) do Poder Judiciário desenvolverão atividades específicas de formação, aperfeiçoamento e capacitação <b>a que se referem os incisos IV e X deste artigo (conforme Anexo I), e disponibilizarão aos tribunais o respectivo material, devendo informar ao CNJ as medidas tomadas em razão desta Resolução.</b></p>

Fonte: elaborado pela autora conforme CNJ

A inovação trazida nesse inciso, de ser ofertada formação para além dos membros da comissão indo até aqueles que fazem parte dos órgãos de apuração quanto à prevenção e enfrentamento, é de suma importância porque percebe-se, quando se fala em assédio ou discriminação, que as pessoas esperam, antes de tudo, punição.

No entanto, a proposta da Res. 351/2020 é viabilizar a prevenção e o enfrentamento ao assédio e à discriminação, com o objetivo precípua de formar um núcleo de acolhimento de forma a facilitar o diálogo entre noticiantes e administração (CNJ, 2021).

No tocante à gestão e organização do trabalho, preconiza-se que a prevenção e o enfrentamento do assédio e da discriminação terão suas bases na gestão e organização do trabalho, por meio de uma gestão participativa, cooperativa, integrativa e respeitosa. Promover

uma comunicação horizontal e desenvolver a cultura da autoridade cooperativa, da confiança e da valorização do trabalho, da discussão e deliberação coletivas e do compromisso com a qualidade efetiva dos serviços públicos.

Quanto à gestão e à organização do trabalho houve poucas alterações, incluindo no inciso I a flexão de gênero; no III, o acréscimo do termo discriminação e, no inciso VIII, inovou-se com o parágrafo único ao trazer a prevenção baseada em princípios restaurativos, sugerindo, inclusive, medidas conforme o Anexo V.

Referência às práticas restaurativas aparecem na Res. 351, antes e depois das atualizações, e totalizam em 11 menções diretas. Isso porque, a preocupação do CNJ é a vítima, a pessoa que passa pela situação *assediosa* e o enfoque da Justiça Restaurativa também é a mesma pessoa. A Justiça Restaurativa é um método particular de resolver conflitos, cuja ideia central é a criação de um espaço de encontro, reconhecimento e responsabilização. Esse espaço visa conectar todas as partes envolvidas no crime ou ato indesejável, com um foco especial na vítima (Molim, 2021).

O acolhimento, suporte e acompanhamento é proposto em capítulo específico da Res. 351, CNJ, e prevê:

*“Art. 7º Os órgãos do Poder Judiciário manterão canal permanente, preferencialmente nas respectivas áreas de gestão de pessoas, de acolhimento, escuta, acompanhamento e orientação a todas as pessoas afetadas por situações de assédio e discriminação no âmbito institucional, resguardado pelo sigilo profissional, a fim de minimizar riscos psicossociais e promover a saúde mental no trabalho.”* (CNJ, 2020) – grifou-se

Da análise desse capítulo verifica-se duas inclusões e duas alterações. A primeira inclusão diz respeito ao Protocolo de Acolhimento em Situações de Assédio e/ou Discriminação, acrescido pela Res. 518/2023 (Anexo II) e é dividido em diretrizes gerais, diretrizes específicas, notícia e encaminhamento da notícia, medidas urgentes, colheita de declarações da pessoa noticiante/escuta qualificada e informação/orientação.

Quanto às diretrizes gerais, traz mais uma vez, a título de reforço, a implementação de um canal permanente voltado ao acolhimento, à escuta e à orientação de todas as pessoas afetadas por situações de assédio e discriminação, podendo ser ele físico e/ou virtual, e que seja instalado, preferencialmente, na gestão de pessoas.

O espaço físico reservado para o acolhimento precisa ter isolamento acústico e layout inclusivo. Essa medida é muito importante: além do espaço ser acolhedor, para que a pessoa se sinta à vontade em falar o que está acontecendo, é necessário o isolamento acústico para que

outras pessoas não ouçam os relatos que devem ser resguardados pelo sigilo profissional. Por mais que se pareça exagero, o assédio é inescrupuloso e não se sabe até que ponto ele está infiltrado na organização.

Os membros da Comissão devem estar apresentados no site do TJ para que a pessoa notificante possa escolher quem irá atendê-la. Esse atendimento deve ser individualizado, focado nas necessidades e casos de cada um, mediante uma escuta ativa e com tempo reduzido de espera, mediante mensagens claras e com linguagem apropriada, deve-se permitir acompanhantes (sindicatos e/ou familiares) e perguntar à pessoa notificante como ela gostaria de ser chamada.

O atendimento deve ser acompanhado por equipe multidisciplinar em que haja necessariamente psicólogos. Os dados são sigilosos.

As diretrizes específicas apontam classes particulares de pessoas e suas especificidades, ou seja, idosos ou indivíduos com deficiência têm direito à prioridade de atendimento; lactantes, pessoas com filhos pequenos, ameaçadas ou em qualquer situação de vulnerabilidade apontam a necessidade de adaptação do procedimento quanto à duração, ao vocabulário, à privacidade, entre outras medidas. Recomenda-se, também, o atendimento fora do horário de expediente regular, a critério da pessoa notificante. Por fim, para o caso de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, deve-se observar a possibilidade da utilização de tecnologia assistiva (recursos que possibilitam a inclusão).

No que concerne ao registro e encaminhamento da notícia, deve-se ater ao prazo de 30 dias entre o recebimento da notícia e o encaminhamento para deliberação da comissão. No entanto, em se tratando de medidas urgentes, esse prazo é de 24 horas.

Chama a atenção o fato de a resolução não apontar o que seriam as medidas urgentes, especificamente. Contudo, traz:

Possibilidade de ações imediatas para **preservar a saúde e a integridade física e moral das pessoas afetadas** por assédio ou discriminação, inclusive com sugestão à Presidência do Tribunal ou à autoridade competente de realocação dos(as) servidores(as) envolvidos(as) para outra unidade ou deferimento de teletrabalho, condicionada à anuência da pessoa notificante. (CNJ, 2020)

Destarte, pode-se depreender desse dispositivo que medidas urgentes são aquelas que resguardam e preservam a saúde mental e a integridade física e moral das pessoas.

Na colheita das declarações da pessoa notificante, há que se realizar uma escuta qualificada, ativa para que se consiga buscar a compreensão do que está sendo comunicado, com foco na pessoa atendida. Deve-se demonstrar empatia, não criticar ou realizar julgamentos.

Para isso, ressalta-se a importância de se fazer perguntas e repetir o que entendeu para que a pessoa perceba sua compreensão.

Pontua-se, também, que como forma de superar o possível trauma, a memória da pessoa noticiante pode estar comprometida (mecanismo de autodefesa). Assim, é necessário logo no início da fala, tranquilizar a pessoa, esclarecendo que o objetivo é reconstruir os fatos, identificando lembranças. *A pessoa noticiante deve se sentir livre para contar sua história da maneira que melhor lhe convier* (CNJ, 2020). É importante não interromper a narrativa e perceber um momento apropriado para as intervenções necessárias.

Destaca-se que a dificuldade em relatar o ocorrido não deve ser usada para desacreditar a pessoa noticiante. Imprecisões e hesitações no relato não devem desvalorizar seu depoimento, considerando as possíveis consequências negativas a longo prazo dos abusos sofridos.

A última parte do protocolo diz respeito as informações e ou orientações que devem ser prestadas após a escuta ativa e empática. Terminada a escuta, informações sobre como fazer o registro da denúncia e seus desdobramentos devem ser repassadas. Importa destacar que se deve deixar claro que a manifestação de vontade da pessoa noticiante é a baliza dos procedimentos, ou seja, caso a pessoa queira denunciar, denuncia-se; caso não queira, não se denuncia; caso queira apenas repassar para a comissão, fica apenas entre a pessoa e a comissão, sem nada registrar.

A pessoa que fizer o acolhimento deve estar preparada para as perguntas que irá receber para que consiga respondê-las. Algumas sugestões podem ser dadas, como por exemplo evitar ficar sozinha no mesmo local que a pessoa noticiada ou dar visibilidade ao episódio, procurando a ajuda dos colegas.

Como ferramenta de gestão, deve ter disponível em cada PJ a possibilidade de encaminhamento de casos para a utilização de técnicas de resolução de conflitos, em especial, à justiça restaurativa. E, por fim, caso seja instaurado qualquer procedimento administrativo, a Comissão deve ser informada das medidas tomadas e da decisão proferida.

Quanto à notícia do assédio ou da discriminação ela pode ser feita por qualquer pessoa que seja alvo desse tipo de conduta ou qualquer pessoa que tenha conhecimento dos fatos no trabalho. Essa notícia pode ser acolhida de diversas formas: pela gestão de pessoas, pela saúde, pela CPEAD, pela comissão de acessibilidade e inclusão, pelo comitê de ética, pelos canais da corregedoria ou da ouvidoria.

Nesse tópico, as alterações trazidas foram: a adequação do nome gestão de pessoas quando era acompanhamento de pessoas e incluir o vocábulo “discriminação” na comissão de prevenção e enfrentamento. Acresceu-se, também, que o encaminhamento da notícia à

autoridade competente deverá, sempre, respeitar o desejo da pessoa notificante e; que o exercício do direito de não representar é a concretização da garantia fundamental de proteção à intimidade, não podendo gerar, por si só, outros elementos de prova ou consequências em outras esferas do direito.

A confidencialidade é requisito necessário para o acolhimento e, apenas haverá registros do relato mediante autorização da pessoa atendida. No entanto, para fins estatísticos da comissão e possíveis construções de políticas públicas, deve ser feito o registro do número de acolhimentos sem identificação dos dados nominais e detalhes do caso.

Quando se aborda sobre as comissões de prevenção e enfrentamento, capítulo VIII da Res. 351/20, embora já tenha havido correções (Res. 518/23) no tocante a incluir o termo discriminação, já que se trata de uma política pública contra o assédio e à discriminação, no nome desse capítulo não consta o termo “discriminação”. No entanto, quando reportadas acresceu-se o termo discriminação a elas.

No mais, a Res. 518/23 alterou por inteiro os artigos pertinentes a estrutura e composição da CPEAD, trazendo a necessidade de uma participação plúrima de magistrados, servidores e terceirizados e que se reúnam, ao menos, de forma semestral. Aduz ainda sobre as comissões de primeiro e segundo grau, a depender do porte do TJ.

São atribuições da Comissão: monitorar, avaliar e fiscalizar a adoção da política de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação; auxiliar no diagnóstico institucional das práticas e prevenções; solicitar relatórios, estudos e pareceres desaa temática; sugerir medidas de prevenção, orientação e enfrentamento; representar aos órgãos disciplinares quaisquer retaliações que visem coibir as denúncias de boa-fé; alertar sobre ambientes propícios a desenvolverem o assédio e/ou a discriminação; recomendar ou solicitar providências a exemplo de ações de capacitação e acompanhamento de gestores e servidores ou campanhas informativas, articular-se com entidades que tenham objetivos semelhantes ao da comissão, dentre outras elencadas no art. 16 da Res. 351/20.

Quadro 6: alteração trazida pela Res. 518/23 que reafirma o objetivo da Política de Prevenção e Enfrentamento do CNJ

Definição inicial – Res. 351/2020	Alteração e Inclusão conforme a Res. 518/2023
Art. 16, § 2º As Comissões criadas por força desta Resolução não substituem as Comissões de sindicância e processo administrativo disciplinar.	Art. 16, §2º As Comissões criadas por força desta Resolução não substituem as Comissões de sindicância e processo administrativo disciplinar, <b>adotando diretrizes e procedimentos distintos destas</b> , de acordo com as <b>abordagens de prevenção e acolhimento</b> definidas nos arts. 4º a 14 desta Resolução. (grifo nosso)

Não há parágrafo correlato	Art. 16, §3º Por força do disposto no art. 8º desta Resolução, <b>o acolhimento da notícia não se confunde e não se comunica com os procedimentos formais de natureza disciplinar</b> , de modo que a pessoa a que se refere a notícia de assédio ou discriminação não deverá ser cientificada da existência ou do conteúdo da notícia, nem chamada a ser ouvida sem o <b>consentimento</b> do(a) noticiante.
Não há parágrafo correlato	§ 4º <b>A critério da pessoa noticiante</b> , a pessoa referida na notícia poderá ser chamada a participar de práticas restaurativas ou outras medidas consideradas adequadas para o caso concreto, visando à resolução do conflito.
Não há parágrafo correlato	§ 5º <b>Os membros</b> da Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação <b>não poderão integrar, concomitantemente, as comissões de sindicância e/ou de processo administrativo</b> disciplinar, seja como membro titular ou substituto.
Não há parágrafo correlato	§ 6º <b>O tratamento de notícias</b> de assédio e/ou discriminação no âmbito das Comissões <b>deverá obedecer às particularidades locais</b> , sendo sugerido o fluxo constante do Anexo IV.
Não há parágrafo correlato	§ 7º Ao instituírem suas Comissões, os tribunais e conselhos <b>deverão designar unidade ou servidor(a)</b> para secretariar os respectivos trabalhos.

Fonte: elaborado pela autora conforme CNJ

No parágrafo segundo o acréscimo é no sentido de deixar claro que a comissão de prevenção e enfrentamento tem atribuições diversas das de sindicância ou processos administrativos, sendo o foco daquelas, sempre, a prevenção e o acolhimento. Já os parágrafos terceiro e quarto, além de corroborar a distinção dos procedimentos das comissões, reforçam o sigilo e o volitivo. O quinto traz a vedação da participação dos membros da comissão de prevenção e enfrentamento nas comissões processantes.

Em virtude de o Brasil ser um país de dimensões continentais, acertadamente, o CNJ aduz que o tratamento das notícias de assédio e/ou discriminação tem que levar em conta as particularidades do local, ou seja, não se pode imaginar a mesma atuação no PJSP que no PJMS.

Ao final do capítulo referente às comissões de prevenção e enfrentamento, a Res. 518 acrescenta que os tribunais e conselhos deverão designar unidade ou servidor para atender as demandas. Inserção inovadora e necessária visto que *todos os grupos profissionais reportam a casos de assédio e/ou discriminação* (CNJb, 2022. p. 21).

No tocante as infrações, procedimentos disciplinares e penalidades, a Res. 413/21 o Código Civil e o Código Penal como normativas que não podem ser violadas.

Quadro 7 – alterações trazidas pela Res. 413/21

Definição inicial – Res. 351/2020	Definição atual incorporada com a Res. 413/21
Art. 17. O assédio e a discriminação definidos nesta Resolução serão processados pelas instâncias competentes para conhecer da responsabilidade disciplinar, quando constituírem violações a deveres previstos na Constituição Federal, na Lei Complementar nº 35/79, no <b>Código de Processo Civil</b> (art. 125), no <b>Código de Processo Penal</b> (art. 251), no Código de Ética da Magistratura, na Lei nº 8.112/90, na legislação estadual e distrital ou nas demais leis e atos normativos vigentes.	Art. 17. O assédio e a discriminação definidos nesta Resolução serão processados pelas instâncias competentes para conhecer da responsabilidade disciplinar, quando constituírem violações a deveres previstos na Constituição Federal, na Lei Complementar no 35/79, no <b>Código Civil</b> , no <b>Código Penal</b> , no Código de Ética da Magistratura, na Lei no 8.112/90, na legislação estadual e distrital ou nas demais leis e atos normativos vigentes.

Fonte: elaborado pela autora conforme CNJ

Essa mudança trazida pela Res. 413/21 que retira o CPC e insere o CC/2002 é acertada porque a referência feita, originalmente, é concernente ao artigo 125 do CPC que diz respeito à “denúncia da lide”, ou seja, um mecanismo pelo qual uma parte do processo (denunciante) convoca um terceiro (denunciado) a participar da demanda já em andamento, com o objetivo de que esse terceiro possa ser responsável, total ou parcialmente, pela situação discutida no litígio. O objetivo dessa denúncia é assegurar que a decisão tomada pelo magistrado também abranja as responsabilidades do terceiro envolvido (Didier, 2024).

No entanto a Res. 351/20 aponta os ilícitos civis, quais sejam:

“Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direto e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.” (CC, 2002).

Ou seja, aquele que praticar, no exercício da função pública, atos administrativos com fins desviados e/ou se utilizando do poder burocrático para causar dano a outrem e/ou se aproveitar dos espaços burocráticos e hierarquizados para a prática do assédio – comete um ilícito civil. Esse raciocínio está em consonância com a pesquisa de Ohlweilwer (2020b).

Igualmente correta é a substituição do CPP pelo CP. No código de processo fazia-se alusão à incumbência do juiz em prover a regularidade do processo e manter a ordem. Já quando inclui o CP, em sentido amplo, possibilita não apenas as condutas voltadas ao assédio sexual (art. 216-A), mas também, a importunação sexual (art. 215-A), a intimidação sistemática (bullying – art. 146-A) ou até mesmo crimes contra a honra – que podem se enquadrar no insidioso assédio moral (calúnia (art. 138), difamação (art. 139), injúria (art. 140)). A Res. 518/23 trouxe que a prática do assédio sexual é considerada infração disciplinar de natureza grave, o que corrobora a inclusão do CP no caput do artigo 17 da Res. 351/20.

A Lei 8112/90, sobre as responsabilidades dos servidores, mostra que estes respondem civil, penal e administrativamente pelo exercício irregular de suas funções. Da mesma forma, o Código de Ética da Magistratura aponta ser *atentatório à dignidade do cargo qualquer ato ou comportamento do magistrado, no exercício profissional ou em razão dele, que configure assédio moral, assédio sexual ou implique discriminação injusta ou arbitrária* (CNJh, 2008).

A autoridade instaurará sindicância ou processo administrativo disciplinar para apurar assédio ou discriminação, com base em denúncia fundamentada, garantindo o devido processo legal e a ampla defesa.

A política de prevenção ainda traz um capítulo sobre o alinhamento estratégico que não sofreu alterações, e em síntese aduz que os órgãos PJ devem alinhar seus planos estratégicos à Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e da Discriminação, bem como adotar políticas adicionais para promover a igualdade, respeitar as diversidades e combater qualquer tipo de assédio ou discriminação.

Nas disposições finais e gerais a Res. 450/22 acresceu à Res. 351/20 a instituição da Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação – primeira semana de maio de todo ano. Essa inserção pelo CNJ é uma forma de direcionar os PJ a intensificarem suas ações de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação, sensibilizar e conscientizar os tribunais do país sobre a temática. Nessa semana, as ações serão preventivas e formativas visando não apenas os membros do PJ, mas também terceirizados e prestadores de serviços independente do vínculo com o PJ.

Outrossim, o CNJ promoverá anualmente o Encontro Nacional das Comissões e Subcomitês de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação – essa normativa foi incluída pela Res. 518/2023 e preconiza, além da uniformização das ações, a capacitação das pessoas e troca de vivências práticas. Estabeleceu-se, também pela Res. 518/2023 que a presente política integrará todos os contratos de prestação de serviços e estágio firmados pelos PJ e que será dado amplo conhecimento da referida política a magistrados, servidores, estagiários e todos mais que atuem no âmbito do PJ.

Por fim, em casos de retaliação contra funcionários de empresas prestadoras de serviços que tenham relatado questões relacionadas à presente política, mesmo após a rescisão do contrato administrativo ou do contrato de trabalho, as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e da Discriminação deverão avaliar a possibilidade de representar aos órgãos competentes da instituição, ao Ministério Público do Trabalho, ao órgão federal responsável pelo Trabalho e Emprego, à Defensoria Pública e a outros órgãos de assistência judiciária gratuita, para as devidas responsabilizações. Nesse último item da resolução, acredita-

se ser ela omissa no que tange ao acolhimento. Ora, o objetivo precípua da Res. 351/2020 é *formar um núcleo de acolhimento, facilitando o acesso à administração do Tribunal* (CNJ, 2021) isso por meio de um canal permanente de acolhimento, escuta e orientação, pautado na lógica do cuidado com as pessoas expostas a riscos psicossociais, mediante ações humanizadas e respeitando o tempo de reflexão e decisão de cada pessoa.

Em sendo assim, não há óbice em analisar a possibilidade de representação a outros órgãos e, caso a pessoa noticiante queira, realizar o acolhimento para se fazer valer os princípios insculpidos não só na Res. 351/2020 mas também na própria Constituição Federal e as diretrizes da Agenda 2030 como a dignidade da pessoa humana, trabalho digno e um ambiente sustentável.

#### **4.1.2 Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação no âmbito do Poder Judiciário**

O termo “pesquisa” aparece na Res. 351/2020, na sua forma original e após os acréscimos e alterações, em 5 oportunidades: primeiro quando se fala de gestão participativa; duas vezes ao se referir ao Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) do CNJ; no plano de ação formativa para apresentar os dados das pesquisas do CNJ e; quando aborda pesquisas de clima organizacional e de assédio.

Pelo CNJ, foram realizadas duas grandes pesquisas.

##### **4.1.2.1 Primeira Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação no âmbito do Poder Judiciário**

Todos os dados trazidos neste tópico foram retirados da Primeira Pesquisa Nacional realizada pelo CNJ em 2022.

A primeira Pesquisa Nacional apresenta *dados sobre o sofrimento de assédio ou discriminação no ambiente laboral do* (p. 7) e *teve a finalidade de levantar dados relativos ao cumprimento da Resolução 351 [...]* (p. 9) (CNJ, 2022). Foi realizada mediante o preenchimento voluntário de questionário online por pessoas que atuam no PJ: servidores, magistrados, ministros ou desembargadores, força de trabalho auxiliar e outros.

Verifica-se que a maioria das pessoas conhecem pouco a Res. 351/2020, no entanto, percebe-se que, houve um aumento de conhecimento de que os TJs estão implementando

medidas de prevenção após a promulgação da Res. 351/2020. O assédio e a discriminação são tratados em um mesmo bloco.

Verifica-se que a classe de trabalhadores nos PJ mais afetada é a de servidores:

“Perguntados(as) sobre se já sofreram algum tipo de assédio ou discriminação, **55,7% de todos(as) os respondentes disseram que sim.** [...] As situações de assédio e discriminação fazem mais parte do cotidiano dos(as) servidores(as), sejam eles(as) efetivos(as), sejam comissionados(as) sem vínculo, sejam cedidos(as), sejam requisitados(as). Somente no ambiente de trabalho presencial, com pessoa vinculada ao Poder Judiciário, 46,9% dos(as) servidores(as) já foram assediados(as) ou discriminados(as); em ambiente de trabalho virtual, foram assediados(as)/discriminados(as) 11,8%. Em que pese pertencerem ao grupo menos assediado ou discriminado, 24,1% de juízes/ juízas reportam ter passado por alguma dessas situações em ambiente presencial de trabalho, e 5,8% em ambiente virtual; já entre os(as) profissionais da força de trabalho auxiliar vivenciaram, no ambiente de trabalho presencial, situações de assédio e/ou discriminação, e 4,7% no ambiente virtual; os(as) desembargadores(as) e ministros(as) indicam 18% de casos de assédio e/ou discriminação no ambiente presencial de trabalho; enquanto no ambiente virtual esse percentual é de 5,6% [...]. Também é possível observar o sofrimento de assédio e/ou discriminação por categoria profissional. O maior percentual apresentado na figura 10 diz respeito ao grupo que preferiu não informar (68,8%) — o que é compreensível considerando o tema em questão.” (p. 20 e 21) grifo nosso

Depreende-se, também, que em 74,4% dos casos de assédio e discriminação o agressor era superior hierárquico da vítima e que as denúncias são subnotificadas, tendo em vista que dos 55,7% apenas 13,9% denunciaram as situações inadequadas. Perguntados os motivos da não denúncia, responderam: achar que não ia dar em nada, medo de sofrer represálias, medo de atrapalhar a carreira, falta de apoio institucional, medo de não conseguir provar, medo de as pessoas acharem que era vitimismo, medo de perder o emprego ou função, dentre outros.

Questionados sobre as consequências para quem praticou assédio ou discriminação, as respostas foram: nenhuma, pois o órgão não adotou providências; nenhuma, mesmo diante das provas apresentadas; nenhuma, pois não havia provas; dentre outras. Ademais, verifica-se que as pessoas que denunciaram sofreram represálias, num total de 49,2% (f. 27).

O relatório ainda aponta os percentuais de represálias quanto a identidade étnico-racial, no qual as pessoas pretas ocupam 71,7% das que sofreram represálias (sendo que 80% preferiu não informar) e; percentuais de represália ao denunciar por sexo 47,6% feminino, 50% masculino e 78,3% preferiram não informar. Essas represálias foram elencadas como: transferência do local de trabalho (41,4%), aumento da quantidade de trabalho (30%), responder a processo administrativo disciplinar (15,2%), trabalhar em horários fora do expediente ou além da carga horária (13,1%), punição administrativa (9,1%), responder a processo criminal (2,5%), punição criminal (1%) e outra (47,1%).

Dentre as consequências sofridas pelas pessoas que denunciaram, ou seja, os riscos psicológicos e/ou físicos advindos do assédio no ambiente de trabalho, 77,2% mencionou que teve crises de ansiedade; 67,9% queda de cabelo, insônia, aumento e/ou perda de peso, irregularidades no ciclo menstrual (quando mulheres), dores no corpo; 62,9% iniciou tratamento psicológico ou médico, 59,4% começou a tomar remédios; 59,2% teve depressão; 46,5% pensou em exonerar do cargo; 37,4% pensou em ser cedido e/ou removido para outro órgão [...], (p.29).

Ademais, questionou-se se as pessoas se sentem protegidas institucionalmente, oportunidade em que 59% das respostas foram negativas. Perguntou-se também sobre se as pessoas conheciam os canais de denúncia, e apenas 2,1% responderam que o tribunal ou conselho não possuía canais de denúncia, sendo os canais mais visíveis a ouvidoria (59,7%), a corregedoria (53,2%), a gestão de pessoas (40%), a comissão de prevenção ao assédio e à discriminação (37,8%), serviço médico (12,1%), ouvidoria da mulher (7,4%) e outros canais (5,3%) (p.30).

A pesquisa concluiu que: a Res. 351/2020 é pouco conhecida; que o assédio e a discriminação já estiveram presentes no cotidiano de pelo menos 55,07% dos respondentes (servidores, magistrados, ministros e desembargadores, força de trabalho auxiliar como conciliadores, estagiários, juízes leigos e voluntários) e outros; as mulheres (11,8%) são mais assediadas que os homens (9,3%); o tipo de assédio mais vivenciado nos tribunais é o moral (74,1%); nenhuma consequência aconteceu com quem praticou o assédio e/ou discriminação – esta é a percepção de 44% dos respondentes; quem denuncia assédio e/ou discriminação sofre represália (servidores – 49,6%, magistrados - 50%) e quando a pessoa é de cor preta o índice aumenta para 71,7% e; as consequências vivenciadas pelas pessoas que em situações *assediosas* ou discriminatórias são crises de ansiedade (77,2%), queda de cabelo, insônia, aumento ou perda de peso (67,9%) e tratamento médico ou psicológico (62,6%)<sup>5</sup>.

As referências trazidas são a própria Res.351/2020 e duas pesquisas do CNJ, quais sejam, “Pesquisa sobre negros e negras no Poder Judiciário” (2021) e “Pesquisa Pessoas com Deficiência no Poder Judiciário” (2021).

Percebe-se que, por mais que o tema assédio moral seja estudado há mais de 20 anos, ainda não se tem uma literatura vasta de prevenção e enfrentamento e/ou acolhimento, ainda

---

<sup>5</sup> Em algumas das perguntas havia a possibilidade de indicar mais de uma opção, portanto, alguns percentuais podem ultrapassar 100%.

mais quando aplicado à prática. Afirmção corroborada pela insipiência das referências desta primeira pesquisa.

#### **4.1.2.2 Segunda Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação no âmbito do Poder Judiciário**

Todos os dados trazidos neste tópico foram retirados da Segunda Pesquisa Nacional realizada pelo CNJ em 2023 a qual teve por finalidade levantar dados relativos ao cumprimento da Res. 351/2020 no PJ pouco mais de dois anos após a sua publicação.

Esta pesquisa também foi feita mediante aplicação de questionário de adesão voluntária de profissionais que trabalham no PJ. Essas pessoas são servidores, magistrados, ministros e desembargadores, força de trabalho auxiliar (colaborador terceirizado contratado, conciliador, estagiário, juiz leigo e outros).

Diferentemente da primeira pesquisa, esta apresenta um tópico sobre marcos legais e outro sobre estudo bibliométrico.

Quanto aos marcos legais, traz que no plano internacional diversos instrumentos normativos garantem a dignidade e o bem-estar humano, a exemplo da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Convenção Americana de Direitos Humanos, e dos Pactos Internacionais sobre Direitos Civis e Políticos e Econômicos, Sociais e Culturais. Esses documentos foram incorporados ao ordenamento jurídico brasileiro com status supralegal, prevalecendo sobre leis infraconstitucionais e exigindo sua aplicação pelos cidadãos e pelo poder público.

A CF de 1988 menciona questões de assédio e discriminação de forma geral no art. 5º, que assegura igualdade e direitos relacionados à intimidade e imagem. O Código Civil de 2002 reforça a proteção contra danos à honra e à imagem, e a Lei n. 8.112/1990 aborda a moralidade administrativa e o tratamento urbanizado no serviço público.

O relatório traz a seguinte redação, quando aborda os aspectos das penalidades do assédio moral e do sexual:

**“[...] em março de 2019, o Projeto de Lei n. 4.742/2001 foi aprovado com tipificação do assédio moral como crime. Nesse sentido, foi incluído o art. 216-A no Código Penal, que define tal prática como “ofender reiteradamente a dignidade de alguém, causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental, por conta do exercício de emprego, cargo ou função”. Soma-se a isso, a tipificação do crime de assédio sexual como “constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior**

hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” (Código Penal, 1940).”, (CNJ, 2023. p. 13.) grifou-se

Embora haja a informação de que o assédio moral fora aprovado como crime e incluído no CP como 216-A, percebe-se ser um equívoco material. Primeiro porque o art. 216-A do CP<sup>6</sup> diz respeito ao crime de assédio sexual. Segundo, quando se acompanha Projeto de Lei 4742/2001, verifica-se que esse está “Aguardando Apreciação pelo Senado Federal<sup>7</sup>” uma vez que já foi aprovado pela Câmara dos Deputados, conforme notícia no site da Câmara (Piovesan e Siqueira, 2019). No Senado, referido projeto se transformou no PL n°1521, de 2019, e aguarda designação de relator desde 13/09/2023 (Brasil, 2024).

Importante destacar que embora os termos bullying e assédio moral muitas vezes sejam utilizados como sinônimos, o bullying, ou intimidação sistemática, inserido no CP em 2024 (art. 146-A), pela Lei 14.811 não se confunde com o assédio moral, isso porque referida Lei *institui medidas de proteção à criança e ao adolescente contra a violência nos estabelecimentos educacionais ou similares* (Brasil, 2024).

O que pode trazer confusão é o fato de o PL n° 4.742/2001 sugerir a inserção do CP do artigo 146-A, conforme demonstrou o TCU:

“Art. 1º Esta Lei altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para tipificar o assédio moral.  
 Art. 2º O Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), passa a vigorar acrescido do seguinte art. 146-A:  
 ‘Assédio moral Art. 146-A. Ofender reiteradamente a dignidade de alguém causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental, no exercício de emprego, cargo ou função.  
 Pena - detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.  
 § 1º Somente se procede mediante representação, que será irretroatável. § 2º A pena é aumentada em até 1/3 (um terço) se a vítima é menor de 18 (dezoito) anos. • § 3º Na ocorrência de transação penal, esta deverá ter caráter pedagógico e conscientizador contra o assédio moral.’” (2022, p.23)

---

<sup>6</sup> Art. 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001)

Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos. (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001)

Parágrafo único. (VETADO) (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001)

§ 2º A pena é aumentada em até um terço se a vítima é menor de 18 (dezoito) anos. (Incluído pela Lei nº 12.015, de 2009) [disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm) acessado em 16 set 24]

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28692#:~:text=Introduz%20art.,de%20ass%C3%A9dio%20moral%20no%20trabalho.&text=NOVA%20EMENTA%3A%20Altera%20o%20Decreto,para%20tipificar%20o%20ass%C3%A9dio%20moral.>

No entanto, conforme dito acima, o art. 146-A do CP, foi trazido pela Lei 14.811/2024, e diz respeito ao bullying. Nada impede, contudo, de o crime de assédio moral ser acrescido mediante outro número de tipo penal.

Dessa forma, o crime de assédio moral ainda não existe, subsistindo, então, um ato ilícito civil conforme o artigo 186 do CC/202:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito. (Brasil, 2002)

O estudo bibliométrico buscou referências quanto às *strings* “assédio moral e sexual” e “Poder Judiciário” procurando *a relação estrita entre a prática de “assédio” no âmbito do “Poder Judiciário”* (p.14).

Há que se observar que tanto a Política da Res. 351/2020 quanto a presente pesquisa referem-se ao “Assédio e à Discriminação” no âmbito do PJ. No entanto, quando se mensuram os parâmetros de busca, não se incluem neles a discriminação. Talvez porque, um dos conceitos trazidos pelo CNJ é de Hirigoyen e ela sugere que a discriminação possa ser precursora do assédio moral:

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, 2002. p.37-38)

A pesquisa encontrou a mesma dificuldade que a presente dissertação, ou seja, número exíguo de material para análise. Examinaram-se no total 10 trabalhos, dentre eles monografias, dissertações de mestrado, tese de doutorado e artigos. Quanto às áreas, como o próprio tema sugere, é multidisciplinar, abrangendo psicologia, direito, administração e relações internacionais.

Listou-se, dos achados, atitudes hostis divididas em: I) deterioração proposital das condições de trabalho; II) isolamento e recusa de comunicação; III) atentado contra a dignidade e; IV) violência verbal, física ou sexual. Demonstrou-se, também, características comuns do assédio no serviço público e no PJ.

O quadro abaixo aponta os achados do CNJ quanto às características do serviço público e as disfunções possíveis a elas relacionadas.

Quadro 8: CNJ - características específicas do assédio no serviço público e no Poder Judiciário.

<b>Características do serviço público</b>	<b>Disfunções possíveis</b>
Realização de estágio probatório	O(a) servidor(a) fica em situação de mais vulnerabilidade por ainda não ser estável
Estabilidade no emprego	Em boa parte das vezes, tanto os(as) agressores(as) quanto os(as) agredidos(as) estão amparados por legislação e ritos processuais que impedem a demissão
Busca de produtividade e necessidade de alcançar metas instituídas pelo CNJ	O que pode levar o(a) chefe a sobrecarregar os(as) profissionais e demandar cumprimento de metas inatingíveis
Competição na procura por cargos em comissão e funções de confiança	O que pode, por um lado, gerar inveja entre colegas e, por outro lado, diante das ameaças do(a) chefe, medo de perder as gratificações e atrapalhar a carreira
Corporativismo	O que pode gerar impunidade dos(as) agressores(as)
Rigidez hierárquica	Estabelecimento de uma relação de mais subordinação dos(as) chefiados(as) e possibilidade de abuso de poder
Direitos estatutários (licenças prêmio, licenças capacitação e outros)	O exercício de direitos que pode ser negado, como tirar férias, a não concessão de licenças para tratamento de saúde ou de licenças prêmio
Realização da avaliação de desempenho	Pode ser feita de forma a atribuir nota baixa e prejudicar o(a) servidor(a)
Individualismo	O que leva à falta de solidariedade e de cooperação entre os(as) servidores(as)
Centralização das decisões	Ambiente pouco democrático e mais voltado à valorização dos(as) magistrados(as) em detrimento dos(as) servidores(as)
Reconhecimento ao trabalho dado apenas por remuneração	Desvalorização da pessoa
Perda da função de confiança ou do cargo comissionado	Dada como forma de pressão para desempenho e, se retirada, assume forma de punição
Transferência de setor	Forma de demissão simbólica
Desvio de função	Forma de atribuir atividades de menor ou maior capacidade técnica para humilhar o(a) profissional

Fonte: Quadro replicado do CNJ, 2023, (p. 19).

Desse quadro, elaborou-se uma nuvem de palavras que correlaciona as características, as disfunções e a consequências trazidas pelo CNJ, de forma resumida. As palavras que mais aparecem e em fonte maior são as mais frequentemente citadas, a exemplo de “serviço público”, “competição”, “sentimento”, “autodesvalorização”, “abuso”, “medo”, “angústia”, “pressão”, “angústia”, “estágio probatório”, dentre outros.



Judiciário, e, por ter um escopo mais amplo, poderá fornecer o percentual real de pessoas que já passaram por tais situações” (grifou-se), p.34.

Compulsando-se o 2º Censo Nacional do PJ (CNJi, 2024), verifica-se:

“[...] foi perguntado aos(as) magistrados(as) se já sofreram ou sofrem algum episódio de assédio relacionado à sua atuação no Poder Judiciário. Separados por sexo e raça/cor, é possível visualizar que as mulheres foram mais assediadas que os homens: são 29,8% em contraposição a 18,3%. Quando analisada essa mesma questão para os(as) servidores(as), as mulheres também indicaram ter sido mais assediadas que os homens, são 25,5% em frente a 21%[...]”, p.62.

Aqui precisa-se fazer um aparte.

Os números trazidos pelo censo foram menores, realmente, que os da pesquisa sobre assédio no PJ. No entanto, não se pode esquecer que quando o tema é assédio ele traz consigo uma invisibilidade já apontada neste estudo por Heloani (2003): “[...] *o que se nota é uma forma particular de violência, sutil e pernicioso; uma forma de violência que gera vítimas entre indivíduos, grupos e organizações. Damos a essa forma de violência invisível o nome de assédio moral*” (p. 59). O assédio moral é invisível: as pessoas não falam nele ou dele por, conforme a própria pesquisa do CNJ ter demonstrado, acharem que não vai dar em nada. Por isso, essa violência é perpetrada e banalizada, causando a injustiça social trazida por Dejours (2023).

O processo da análise de conteúdo remete ao entendimento de que, quando as pessoas encontram um questionário para responder sobre o assédio e discriminação no âmbito do PJ, certamente, aquelas que já passaram por esse tipo de violação terão maior propensão em responder, mas isso não quer dizer que responderão. No entanto, um questionário intitulado “Censo do PJ” não faz com que aquelas supostas vítimas dediquem seu tempo a respondê-lo. Assim, acredita-se que esse raciocínio se encontra equivocado.

Percebe-se que, 70,2% dos respondentes que passaram por situação de assédio e/ou discriminação, são pretos (p. 35); 62,5% são mulheres (p.36) e; o assédio moral é, ainda, o mais praticado: 88% (p.37). [...] *em relação ao tipo mais frequente de assédio, constata-se que os(as) servidores(as) são o grupo profissional que mais sofrem assédio moral (88,9%)* (p.38). Em 74,9% dos casos o agressor é o superior hierárquico (p. 43).

Os principais motivos para a não denúncia são: achar que não vai dar em nada (59%); medo de sofrer represálias (59%); medo de atrapalhar a carreira (42%); falta de apoio institucional (38%); medo de não conseguir provar (38%); medo de exposição (37%); dentre outros.

No que se refere à percepção quanto a quem praticou o assédio ou a discriminação, o corpo do texto indica 38,5% dos respondentes não percebem nenhuma consequência ante a inércia do órgão; já o gráfico desse mesmo tópico apresenta o percentual de 30%:

Figura 7: Principais consequências para quem praticou assédio ou discriminação



Fonte: CNJ (2023)

“Os percentuais sobre as consequências para quem praticou o assédio ou a discriminação (Figura 24) indicam que as instituições ainda necessitam aperfeiçoar suas práticas. Nenhuma consequência é percebida pelos(as) respondentes, pois o órgão não adotou providências (38,5%); mesmo diante de provas apresentadas (30%); além de alguns casos em que não havia provas (11,5%).” (p.51)

Portanto, no que diz respeito a esse índice, não se tem o quantitativo exato, no entanto, pode-se depreender que as instituições necessitam aperfeiçoar suas práticas de enfrentamento.

No tocante às represálias sofridas pelas vítimas em face da denúncia, a transferência do local de trabalho continua sendo o maior índice (40%), seguido de aumento da quantidade de trabalho (27%), responder a processo administrativo (22%), trabalhar além ou fora da carga horária (14%), dentre outros. Quanto às consequências sofridas por quem denunciou tem-se crises de ansiedade (78%), início de tratamento médico ou psicológico (70%), consequências físicas como insônia, queda de cabelo dentre outras (66%), começou a tomar remédios (62%), teve depressão (59%) [...].

Quanto à percepção institucional, 56,9% das pessoas respondentes não se sentem protegidos pelo PJ; 32,5% não acreditam que o autor do assédio ou discriminação será punido e 51,2% creem que, a depender do cargo de quem praticou a violência, não haverá punição.

No que diz respeito à denúncia, saber denunciar, o percentual de pessoas que afirmaram conhecer os procedimentos aumentou de 43,5% (2022) para 50,33% (2023). Destaca-se que no comparativo entre a primeira e a segunda pesquisa, aumentou o percentual que indica a

Comissão de Combate ao Assédio e à Discriminação como um meio para recebimento das denúncias: 37,8% (2022) e 47,4% (2023). Também, diminuiu-se o percentual de que não há canal de denúncia do órgão: 2,1% (2022) e 1,4% (2023).

Esse aumento significativo quanto ao conhecimento das comissões pode ser atribuído às alterações na Res. 351/2020 trazidas pela Res. 518/2023 no tocante à instituição das Comissões de Prevenção e Enfrentamento nos tribunais, com prazo para tanto, bem como a criação das Comissões de primeiro e segundo graus e, a constituição de uma comissão para cada Estado para aqueles tribunais que abranjam dois ou mais Estados da federação (art. 15, §§ 1º e 2º, Res. 351/2020). Com as comissões constituídas e em exercício há maior visibilidade à temática.

A instituição da Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação, acrescida na Res. 450/2020, é também um fator de disseminação de informações, esclarecimentos e visibilidade, o que pode, sobremaneira, auxiliar nesse aumento de percentil.

#### **4.1.2.3 Conclusões acerca das normativas do CNJ**

Com a criação do CNJ e os regramentos institucionalizados, percebe-se um foco nas pessoas que compõem o PJ juntamente com a modernização e ações estratégicas implementadas para o nivelamento da justiça. O aperfeiçoamento da gestão de pessoas compõe o macrodesafio “aprendizado e crescimento”, e dentro dele consta a política de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação, isto porque o assédio e a discriminação afetam diretamente o meio ambiente do trabalho, influenciando o comportamento humano: “[...] *as pessoas serão agressivas ou colaborativas na medida em que sua personalidade encontrar espaços de expressão nos limites e na estrutura dados pela organização*” (Soboll, 2008).

A Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, Res. 240/2016 possui diretrizes que buscam promover a valorização e garantir um meio ambiente de trabalho saudável e seguro para servidores e magistrados. Ela prevê “[...] *ações de prevenção e combate a mecanismos, gestão e atitudes que favoreçam o assédio ou o desrespeito aos valores profissionais do serviço público judiciário e da magistratura*” (artigo 8º, inc. XII. CNJj, 2016).

Dessarte a Res. 351/2020 traz a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação, que é alinhada não só com o planejamento estratégico do CNJ, mas também com a Política de Gestão de Pessoas, e vem sendo aperfeiçoada com o passar dos dias, na

medida em que as pesquisas são aplicadas, as notícias chegam, os construtos mudam, assim como a dinâmica da vida.

Fato é que a Res. 351/2020 é um olhar mais humano do CNJ para as pessoas que compõem o PJ. A justiça é um poder por si só punitivo, mas a punição tem resolvido a totalidade ou a grande maioria dos problemas que abarcam o judiciário? A Política de Prevenção do CNJ primeiramente preocupa-se em acolher, respeitando a vontade da pessoa notificante (vítima) e, depois, caso queira, busca o responsável pelo assédio e/ou discriminação.

Há que se destacar que a palavra “restaurativa”, tanto ligada às práticas quanto à justiça, aparece na Res. 351/2020 por 14 vezes, sendo que um dos acréscimos significativos da Res. 518/2023 é o Anexo V que trata das “Medidas Preventivas com Foco em Justiça Restaurativa”.

A justiça restaurativa busca a recomposição do equilíbrio existente antes do fato, ou antes do ato indesejável e produtor de sofrimento, mediante um encontro entre as partes envolvidas e a comunidade, de tal modo que se produza um acordo em torno de atitudes a serem tomadas pelo autor em favor da vítima, seu objetivo central é curar relacionamentos, e não trazer dor para supostamente curar outra dor (Rolim, 2021).

Outrossim, o plano de ação formativa incluído à Res. 351/2020 pela Res. 518/2023, anexo I, é uma tentativa de sensibilizar e conscientizar magistrados, servidores e colaboradores do PJ, em geral, para a criação de ambientes seguros, a prevenção de contendas, o fortalecimento e comprometimento institucional, bem como o aprimoramento das práticas das Comissões e a capacitação de gestores.

O protocolo de acolhimento também trazido mediante inclusão da Res. 518/2023 é inovador e sedimenta o ideário humanístico da Res. 351/2020. Nele prevê-se escuta, orientação, espaço físico reservado, atendimento humanizado, sigilo, estratégias de prevenção como rodas de conversa, incentivo às práticas restaurativas.

As pesquisas realizadas corroboram o que expõe Hirigoyen<sup>8</sup> (2002), ou seja, embora o assédio, lato sensu, não seja uma violência de gênero, as mulheres são as mais afetadas.

Demonstra-se que o assédio moral é o mais praticado e a prevalência das vítimas são servidores. A maioria das pessoas que passam por situações de assédio não denunciam porque acreditam que “não vai dar em nada” ou que irão sofrer represálias.

As consequências relativas aos atos *assediosos* e/ou discriminatórios confirmam o que a psicodinâmica do trabalho trouxe no referencial teórico, ou seja, ansiedade (78%), tratamento médico ou psicológico (70,1%), dentre outros.

---

<sup>8</sup> Hirigoyen aponta que 70% dos casos de assédio é contra as mulheres e 30% contra os homens (2002, p. 99).

Quanto ao sentimento de proteção e pertencimento ao PJ, 56,9% acreditam estarem protegidos – pouco mais da metade dos respondentes. Essa sensação aumentou após a promulgação da Res. 351/2020 (CNJ, 2023).

Conclui-se, portanto, que a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação do CNJ, Res. 351/2020, é uma ferramenta eficaz contra as práticas *assediosas* e discriminatórias. Importa lembrar que a Res. 351/2020 é relativamente nova, mas, no entanto, em muito já modificou o cenário do PJ quanto à efetivação da dignidade dos servidores e magistrados.

#### 4.2 Os Tribunais de Justiça Estaduais e suas normativas quanto ao assédio

Neste tópico pesquisa-se, nos Tribunais de Justiça Estaduais os que possuem normativas de prevenção ao assédio moral e quais são elas e se o acesso às informações da política da prevenção e enfrentamento ao assédio do CNJ estão disponíveis de forma fácil e clara no site dos tribunais. Para tanto, fez-se o percurso metodológico de pesquisar nos sites dos 27 TJ da Federação, para alcançar os dados.

No entanto, deve-se destacar que, a fonte da pesquisa são os sites dos Tribunais. Dessa forma, se o TJ possuir algum entendimento de não dar publicidade às suas atividades e resoluções quanto às práticas de prevenção ao assédio, tais dados, ante essa falta de divulgação, não constarão da presente pesquisa.

Ainda, buscando-se a maior quantidade de informações possíveis, além da pesquisa apenas nos sites dos PJs, utilizou-se, como ferramenta de investigação auxiliar, sites de busca para angariar mais dados.

Assim sendo, para fins didáticos, dividiu-se os tribunais por região: Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte.

Região Sul:

Quadro 9: Normativas Tribunais Região Sul

Tribunal	Caminho de pesquisa	Contato adicional	Regulamentações
TJPR	No site do TJPR na parte institucional há link para a – copams: <a href="https://www.tjpr.jus.br/web/copams">https://www.tjpr.jus.br/web/copams</a>	E-mail: <a href="mailto:copams@tjpr.jus.br">copams@tjpr.jus.br</a>	Resolução TJPR N.º 375-OE, de 12 de dezembro de 2022. Institui a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

TJSC	No site do TJSC não se encontrou o caminho para a comissão. Utilizando-se site de busca, encontrou-se: <a href="https://www.tjsc.jus.br/org-aos-administrativos">https://www.tjsc.jus.br/org-aos-administrativos</a> Refez-se o caminho e localizou-se a página da comissão CPEAMAS	E-mail: <a href="mailto:cpeamas.pg@tjsc.jus.br">cpeamas.pg@tjsc.jus.br</a> <a href="mailto:cpeamas.sg@tjsc.jus.br">cpeamas.sg@tjsc.jus.br</a>	Resolução TJ n. 04/2021: Institui a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de Todas as Formas de Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina; Resolução GP n. 20/2021: Disciplina o processo de eleição de representantes para compor as comissões de prevenção e enfrentamento do assédio moral e do assédio sexual no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina; Resolução GP n. 5/2022: 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.
TJRS	No site do TJRS chega-se à comissão perfazendo o caminho: – institucional – conselhos, comissões e comitês – COPEAM <a href="https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/conselhos-comissoes-e-comites/">https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/conselhos-comissoes-e-comites/</a>	E-mail: <a href="mailto:assediomoral@tjrs.jus.br">assediomoral@tjrs.jus.br</a> <a href="mailto:assediomoral1g@tjrs.jus.br">assediomoral1g@tjrs.jus.br</a>	Ato 024/2021-P - Institui, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, as Comissões Paritárias de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Assédio Sexual e Doenças Decorrentes

Fonte: elaborado pela autora

A região Sul é composta por três Estados e conseqüentemente três tribunais, sendo eles TJPR, TJSC e TJRS.

As informações sobre assédio não são de fácil acesso no site do TJPR. Com o auxílio de um site de busca, encontrou-se o domínio da COPAMS com informações como os formulários para a realização de denúncia de assédio moral e de assédio sexual. Encontrou-se a resolução que instituiu, no TJPR, a própria Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do PJ.

No TJSC não se encontrou referência à comissão, no entanto, após busca localizou-se a página da comissão e se refez o caminho identificado: tribunal de justiça – órgãos administrativos – comissões – CPEAMAS. No que diz respeito às regulamentações quanto à prevenção e enfrentamento ao assédio, o TJSC possui sua política de prevenção e enfrentamento própria, bem como resolução que disciplina o processo de eleição de representantes para comporem a Comissão e que regula seu funcionamento.

Como os demais tribunais da região Sul, no TJRS as informações pertinentes à comissão não estão de fácil acesso no site do tribunal. Com o auxílio do site de busca, encontrou-se o sítio da comissão, vinculado ao do TJ, no caminho: tribunal – novo – institucional – conselhos – comissões – e – comitês – copeam. A única normativa encontrada diz respeito a instituição e constituição da comissão.

Portanto, na região Sul do país, das normativas pesquisadas, apenas o TJRS não possui uma regulamentação institucional própria quanto à política de prevenção e enfrentamento ao assédio.

Quadro 10: Normativas Tribunais Região Sudeste

Tribunal	Caminho de pesquisa	Contato adicional	Regulamentações
TJES	Pelo site do TJES não se consegue acesso ao site da comissão. Mediante ferramenta auxiliar de busca chegou-se ao domínio: <a href="https://tjes.jus.br/institucional/nucleos/comissao-prevencao-assedio/">tjes.jus.br/institucional/nucleos/comissao-prevencao-assedio/</a>	E-mail: <a href="mailto:comissaoassedio1g@tjes.jus.br">comissaoassedio1g@tjes.jus.br</a> <a href="mailto:comissaoassedio2g@tjes.jus.br">comissaoassedio2g@tjes.jus.br</a>	Resolução TJES 037/2023, as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação de 1º Grau e de 2º Grau terão participação plúrima de magistrados(as), de servidores(as) e de terceirizados(as).
TJMG	Pelo site do TJMG não se consegue acesso ao site da comissão. Utilizando ferramenta de busca, encontram-se notícias sobre as ações de prevenção e enfrentamento ao assédio do TJMG, a exemplo de: <a href="https://www.tjmg.jus.br/portaltjmg/noticias/comissao-de-prevencao-e-enfrentamento-dos-assedios-moral-e-sexual-visita-juiz-de-fora.htm">https://www.tjmg.jus.br/portaltjmg/noticias/comissao-de-prevencao-e-enfrentamento-dos-assedios-moral-e-sexual-visita-juiz-de-fora.htm</a>	E-mail: <a href="mailto:imprensa@tjmg.jus.br">imprensa@tjmg.jus.br</a> Resposta: “[...] Se você quiser entrar em contato com a Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio (Coassed) do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), o telefone é (31) 3299-4528. <a href="mailto:coassed@tjmg.jus.br">coassed@tjmg.jus.br</a> ”.	Resolução 1018/2023 - Esta Resolução dispõe sobre a prevenção e o enfrentamento das condutas de assédio moral e sexual e de todas as formas de discriminação, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais, praticadas presencialmente, por meio virtual, por escrito ou por quaisquer outras formas.
TJRJ	No site do TJRJ não é de fácil visualização a Comissão de Prevenção e Enfrentamento. Quando solicitamos no site de busca, encaminha-nos para uma página onde aparecem todas as ações/peculiaridades. <a href="https://portaltj-hml.tjrj.jus.br/observatorio-judicial-violencia-mulher/comite-de-promocao-de-igualdade-de-genero-e-de-apoio-as-">https://portaltj-hml.tjrj.jus.br/observatorio-judicial-violencia-mulher/comite-de-promocao-de-igualdade-de-genero-e-de-apoio-as-</a>	E-mail: <a href="mailto:cogen.assedio@tjrj.jus.br">cogen.assedio@tjrj.jus.br</a> (21)3133-3617	Ato normativo nº 11/2021, 14.05.2021 Comitês de Promoção da Igualdade de Gênero e de Prevenção e Enfrentamento dos Assédios Moral e Sexual e da Discriminação (COGENS); Portaria nº 1421/2023 – Altera a composição do Comitê de Promoção da Igualdade de Gênero e de Prevenção e Enfrentamento dos Assédios Moral e Sexual e da Discriminação (COGEN);

	magistradas-e-servidoras-cogen/canal-de-acolhimento-para-denuncias-de-assedio-e-discriminacao-formulario-de-recebimento		Portaria nº 2219/2021 – Composição do COGEN – Publicada em 14/09/2021; Ato Normativo nº 23/2022 de reorganização e consolidação do Comitê de Promoção da Igualdade de Gênero, de Apoio às Magistradas e Servidoras e de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (COGEN), que passa a denominar-se Comitê de Promoção da Igualdade de Gênero e de Prevenção e Enfrentamento dos Assédios Moral e Sexual e da Discriminação (COGEN), dando nova redação ao art. 1º do Ato Normativo nº 11/2021.
TJSP	No site do TJSP não há local específico em que disponibilize informações sobre a comissão ou ações de prevenção e enfrentamento ao assédio. Com o auxílio do site de busca encontraram-se algumas notícias vinculadas ao site do TJSP. Em uma delas, observou-se que as denúncias pertinentes a esta temática devem ser feitas ao “Daps”.	E-mail: daps@tjsp.jus.br	Portaria nº 10.104/2022, 29.04.2022 instituição da Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação.

Fonte: elaborado pela autora

Na Região Sudeste do país, temos os Tribunais do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

Para informações das ações e regulamentações do TJES utilizou-se ferramenta de busca porque no site do tribunal não foi possível localizar qualquer referência. A única informação encontrada foi a resolução que instituiu a comissão desse tribunal.

Com relação ao TJMG, no site institucional não se localizou redirecionamento para página específica da comissão. Com o auxílio do site de busca encontraram-se notícias das ações da comissão de prevenção de Minas Gerais, mas nenhuma política específica do tribunal para os casos de assédio. Em contato com a imprensa do TJMG, esta forneceu o e-mail e o contato telefônico da Coassed – Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio do TJMG. A normativa encontrada diz respeito à constituição da comissão.

No TJRJ, embora as informações sobre a comissão não sejam de fácil visualização no site do tribunal, o COGEN – Comitês de Promoção da Igualdade de Gênero e de Prevenção e Enfrentamento dos Assédios Moral e Sexual e da Discriminação, tem página dentro do endereço do tribunal no caminho: institucional/comitês de promoção da igualdade de gênero e de prevenção e enfrentamento dos assédios moral e sexual e da discriminação. Nessa página, na aba “legislação” pode-se verificar as normativas quanto à comissão de prevenção, bem como notícias, protocolo de julgamento com perspectiva de gênero, dentre outros.

Já no site do TJSP não há informações sobre a comissão. A única regulamentação encontrada foi a da instituição da comissão. Encaminhou-se E-mail na tentativa de subsídios adicionais.

Percebe-se, então, que na região Sudeste os Tribunais não possuem uma política própria de prevenção ao assédio, ou, se há, esta não se encontra visível no site dos TJs e de suas respectivas comissões.

Quadro 11: Normativas Tribunais Região Centro-Oeste

Tribunal	Caminho de pesquisa	Contato adicional	Regulamentações
TJDFT	No site do TJDFT não se encontram informações. Em site de busca, encontrou-se no caminho TJDFT - institucional – governança - integridade-e-etica, oportunidade em que se identificou hiperlink para uma página denominada “Assédio e Discriminação” e outra “Canais de denúncia”.	E-mail: ceams@tjdft.jus.br	Portaria Conjunta TJDFT 31 de 23/4/2021 que institui a Comissão de Enfrentamento dos Assédios Moral e Sexual (CEAMS); Portaria Conjunta TJDFT 32 de 23/4/2021 que regulamenta o funcionamento da CEAMS; Portaria Conjunta TJDFT 59 de 26/4/2022 – institui a rede de acolhimento do noticiante de assédios moral, sexual e organizacional; Portaria Conjunta TJDFT 110 de 26/8/2022 Institui comissões locais de combate ao assédio e à discriminação nas circunscrições judiciárias da Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.
TJGO	No site do TJGO não se encontram informações. Em site de busca, vislumbrou-se: <a href="https://www.tjgo.jus.br/index.php/comissoes-comites/comissoes/comissao-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-do-assedio-sexual-e-da-discriminacao">https://www.tjgo.jus.br/index.php/comissoes-comites/comissoes/comissao-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-do-assedio-sexual-e-da-discriminacao</a>	E-mail: prevencaoassedio@tjgo.jus.br	DECRETO JUDICIÁRIO Nº 1.620/2021. Cria a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás; Resolução TJGO nº 157/2021, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário; DECRETO JUDICIÁRIO Nº 2.585/2023. Cria as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Sexual e da

			Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Goiás e dá outras providências.
TJMT	No Site do TJMT há um banner que redireciona para o site da comissão: <a href="https://portalassedio.tjmt.jus.br/">https://portalassedio.tjmt.jus.br/</a>	No site da comissão não há E-mail ou telefone para contato, motivo pelo qual este não foi encaminhado.	RESOLUÇÃO TJ-MT/OEN. 18de 26de agosto de 2021. Dispõe sobre a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso; PORTARIATJMT/PRESN. 447 de 15 de abril de 2024. Adequa e consolida a instituição das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual e da Discriminação do Primeiro e Segundo Graus no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso, em observância à Resolução n. 351, de 28 outubro de 2020, do Conselho Nacional de Justiça; PORTARIATJMT/PRESN. 482 de 24 de abril de 2024 Reconduz, Recompõe e Consolida as Comissões de Prevenção e Enfrentamento dos Assédios Moral e Sexual e da Discriminação de Primeiro e Segundo Graus no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso; INSTRUÇÃO NORMATIVA TJMT/PRES N. 4 DE 29 DE JULHODE 2024. Regulamenta o processo de trabalho das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso. - cap. II – ações de acolhimento.
TJMS	No Site do TJMS, no campo “Ações e Projetos” há menção à “Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação”, ao clicar nesse tópico, redireciona para a página para comissão  <a href="https://www.tjms.jus.br/projetos/prevencao-assedio/composicao">https://www.tjms.jus.br/projetos/prevencao-assedio/composicao</a>	E-mail: <a href="mailto:comissao.assedio@tjms.jus.br">comissao.assedio@tjms.jus.br</a>	Provimento nº 521, de 9 de março de 2021.

Fonte: elaborado pela autora

A região Centro-Oeste é composta pelos Estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e pelo Distrito Federal.

O TJDF não traz, na página inicial do site, informações acerca da comissão. Encontrou-se, mediante o auxílio do site de busca, o caminho: TJDF – institucional – governança - integridade-e-etica, oportunidade em que se identificou hiperlink para uma página denominada “Assédio e Discriminação” e outra “Canais de denúncia”. Nessa contém um formulário eletrônico dividido entre público externo e interno para que possam denunciar as situações

desabonadoras. Notou-se, também, que há duas cartilhas (1ª e 2ª edição) sobre a temática, bem como uma pesquisa sobre o panorama do assédio e da discriminação no TJDF. As regulamentações encontradas foram: instituição da comissão de enfrentamento ao assédio (CEAMS); portaria que regulamenta o funcionamento da comissão e portaria que institui a rede de acolhimento.

Quanto ao TJGO, no site institucional não se localizou notícia pertinente a política de prevenção e enfrentamento ao assédio. Utilizando-se de site de busca, encontrou-se um caminho para o site da comissão. Encontrou-se e-mail na página. As normativas encontradas foram: resolução que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio no âmbito do Poder Judiciário; criação das comissões de primeiro e segundo grau de prevenção e enfrentamento do Assédio e da Discriminação.

No site do TJMT tem um banner da Comissão que, ao clicá-lo, redireciona para a página da referida comissão que é bem estruturada e possui material de divulgação permanente, no entanto, não se localizou e-mail ou telefone para contatos adicionais. Quanto às normativas, tem-se a instituição da política de prevenção e enfrentamento do assédio e as portarias de instituição das comissões.

Já no site do TJMS nas ações e projetos vê-se o nome da “Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação” que, quando clicado, redireciona para a página da comissão. Encontrou-se e-mail para contato. No que diz respeito às normativas encontrou-se a de instituição da comissão e o redirecionamento para a página do CNJ.

Verifica-se que na região Centro-oeste os Tribunais - TJGO e TJMT - possuem políticas próprias de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação. Já o TJDF possui um regulamento quanto ao acolhimento, sendo que os demais tribunais desta região não possuem nada nesse sentido institucionalizado. As demais normativas dizem respeito às comissões, instituição e alterações.

Quadro 12: Normativas Tribunais Região Nordeste

Tribunal	Caminho de pesquisa	Contato adicional	Regulamentações
TJAL	No site do TJAL tem um banner de divulgação com o nome “política de combate ao assédio” <a href="https://www.tjal.jus.br/assedio">https://www.tjal.jus.br/assedio</a> Redireciona-se para uma página que contém abas como: “composição e atos normativos”, “confira	Não tem E-mail no site.	Resolução nº 04, de 27 de fevereiro de 2024 - Fluxo do procedimento de Apuração ato normativo nº 11 de 14 de setembro de 2022 - regulamenta o funcionamento das comissões de prevenção e enfrentamento do assédio moral e do assédio sexual.  Ato normativo nº 06 de 08 de abril de 2021 - institui as comissões de prevenção e enfrentamento do assédio moral, do assédio

	cartilha”, “clique aqui para denunciar” e “clique aqui para orientação, acolhimentos e acompanhamento”		sexual e da discriminação no âmbito do poder judiciário e adota outras providências.
TJBA	No site TJBA o caminho é institucional – comissões permanentes – comissão de prevenção e enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de todas as formas de Discriminação <a href="https://www.tjba.jus.br/porta/comissao-prevencao-enfrentamento-assedio/">https://www.tjba.jus.br/porta/comissao-prevencao-enfrentamento-assedio/</a>	E-mail: No primeiro grau: comissaoassedio1grau@tjba.jus.br No 2º Grau: comissaoassedio2grau@tjba.jus.br	Decreto Judiciário nº 873, de 30 de novembro de 2020, a COPAMSD; Decreto Judiciário nº 214 de 23 de março de 2022 que revogou o Decreto nº 873, instituindo as Comissões no âmbito do Poder Judiciário de 1º e 2º grau de jurisdição.
TJCE	No site do TJCE não há menção quanto à comissão ou política de prevenção do CNJ. Utilizou-se, então, site de busca, oportunidade em que se encontrou o caminho: <a href="https://www.tjce.jus.br/comissoes/comissao-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-do-assedio-sexual-e-da-discriminacao-cpeamasd-1o-grau/">https://www.tjce.jus.br/comissoes/comissao-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-do-assedio-sexual-e-da-discriminacao-cpeamasd-1o-grau/</a>	E-mail: compeamas@tjce.jus.br	Resolução do Órgão Especial Nº 05/2023 Institui as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação (CPEAMASDs), no âmbito do primeiro e do segundo graus de jurisdição do Poder Judiciário do Estado do Ceará, e dá outras providências. Portaria Nº 1315/2023 Designa integrantes das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação CPEAMASDs, no âmbito do primeiro e do segundo graus de jurisdição, biênio 2023/2025.
TJMA	No site do TJMA não conseguimos achar a comissão ou referência quanto à política de prevenção. Utilizado site de busca encontrou-se:  <a href="https://www.tjma.jus.br/hotsite/assedio">https://www.tjma.jus.br/hotsite/assedio</a>	E-mail: assedio@tjma.jus.br	Portaria Conjunta nº 8/2021 – Institui as comissões; Portaria GP nº 663/2022 - Institui a organização e o funcionamento da Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Maranhão – nessa portaria há como proceder no caso de apuração. Outrossim, da resposta do E-mail, depreende-se que a portaria que rege a comissão é a GP-662022 do TJMA, no entanto, tal normativa não fora encontrada no site do tribunal.
TJPB	No site do TJPB tem um banner que redireciona para o site da comissão. <a href="https://www.tjpb.jus.br/compead">https://www.tjpb.jus.br/compead</a>	E-mail: Não há e-mail para contato no site	Ato Conjunto da Presidência e da Corregedoria-Geral de Justiça nº 06, de 08 de junho de 2022 - institui o procedimento de apuração de notícia de assédio no âmbito do Tribunal de Justiça da Paraíba. Ato da Presidência nº 27, de 24 de fevereiro de 2023 - Composição da Comissão de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Discriminação nos âmbitos do 1º e 2º Graus.
TJPI	No site do TJPI tem um banner na área divulgação “A favor do trabalho. Contra o assédio”. Quando se clica nele, encaminha-se direto para um formulário de	E-mail: Não há e-mail para contato no site	Resolução nº 225/2021, de 17 de maio de 2021 institui a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, bem como política de prevenção e enfrentamento, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Piauí;

	<p>denúncia de assédio moral, sexual e discriminação.  <a href="https://www.tjpi.jus.br/pesquisas/surveys/56/answer">https://www.tjpi.jus.br/pesquisas/surveys/56/answer</a>          No entanto, não há informações da comissão no site.          Utilizando-se site de busca:  <a href="https://www.tjpi.jus.br/portaldestrategia/comissao-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-e-do-assedio-sexual-no-ambito-do-pjpi/">https://www.tjpi.jus.br/portaldestrategia/comissao-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-e-do-assedio-sexual-no-ambito-do-pjpi/</a></p>		<p>Portaria (Presidência) Nº 1468/2023 de 14 de julho de 2023 contempla a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí, em sede 2º Grau de Jurisdição e Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí, em sede 1º Grau de Jurisdição.</p>
PJPE	<p>No site do TJPE, na aba institucional, encontrou-se em órgãos colegiados, comissões permanentes.  <a href="https://portal.tjpe.jus.br/web/comissoes-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-e-do-assedio-sexual">https://portal.tjpe.jus.br/web/comissoes-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-e-do-assedio-sexual</a></p>	<p>E-mail:          Não há e-mail para contato no site</p>	<p>A Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e Discriminação no âmbito no Tribunal de Justiça de Pernambuco foi criada através da Portaria nº 33/2020.</p>
TJRN	<p>No site do TJRN no banner “sobre o Judiciário do RN”, clicando-se nele aparece a aba “comissões e comitês” e dentro dessa aba, em comissões, está a Comissão de Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e Discriminação.   <a href="https://www.tjrn.jus.br/poder-judiciario-do-rn/comissoes-e-comites/#HE6JFiCPsG">https://www.tjrn.jus.br/poder-judiciario-do-rn/comissoes-e-comites/#HE6JFiCPsG</a></p>	<p>E-mail:          comissaoassedio@tjrn.jus.br</p>	<p>• Portaria nº 279/2023 – Institui as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, no âmbito de 1º e 2º grau do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte.</p>
TJSE	<p>No site do TJSE, na lateral esquerda, em “acesso rápido”, há “Prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação”, ao clicar ali, redireciona-se para página “Prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação” que possui, apenas, uma descrição da política, a Res. 351/2020 do CNJ e uma carta aberta contra o assédio e a discriminação.</p>	<p>E-mail:          Não possui e-mail disponível no site.</p>	<p>Port. 80/2021 GP1 – institui a Comissão de Primeiro Grau;          Port. 72/2022 GP2 – constituiu a Comissão de Primeiro Grau.           Port. 90/2021 GP1 – institui a Comissão de Segundo Grau;          Port. 454/2021 GP2 – constitui a Comissão de Segundo Grau.</p>

Fonte: elaborado pela autora

A região Nordeste é composta pelos Estados de Alagoas, Bahia, Maranhão, Paraíba, Piauí, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Na página do TJAL há divulgação da política de prevenção ao assédio em um banner que, ao clicá-lo, redireciona para o site da comissão. No entanto, não apresenta formas de comunicação que não seja a denúncia. Há dois banners, um “clique aqui para denunciar” e outro “clique aqui para orientação, acolhimento e acompanhamento”, no entanto, os formulários são os mesmos. As normativas dizem respeito: a um fluxo de apuração dos fatos condizentes com a temática e a regulamentação das ações da comissão e; a instituição das comissões de primeiro e segundo graus.

Na página do TJBA o caminho para se chegar ao site da comissão é institucional, Comissões Permanentes e Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de todas as formas de Discriminação. As normativas dizem respeito à constituição das comissões.

Já o TJCE não possui no site menção à política de prevenção do CNJ ou à comissão do próprio TJ. Os regramentos encontrados dizem respeito, apenas, à instituição das comissões e à designação de seus membros.

No Maranhão, no site do TJ, encontrou-se em “órgãos” o direcionamento para a Comissão de Assédio. Quanto à regulamentação, tem-se apenas a portaria que institui as comissões e a que institui a organização e o funcionamento da Comissão do TJMA.

No site do TJ da Paraíba tem um banner bem visível que ao clicá-lo redireciona para o site da comissão. No entanto, não há E-mail ou telefone disponível para contato. As normativas dizem respeito ao procedimento de apuração da notícia de assédio, e à constituição das comissões de 1º e 2º graus.

Já o TJPI não dá informações diretas da comissão ou da política de prevenção ao assédio no site. Utilizou-se um site de busca para se localizar tais informações. No entanto, não se encontrou E-mail ou telefone para contato específicos das comissões e os regulamentos dizem respeito à instituição destas.

No TJPE encontrou-se no site do TJ, em órgãos colegiados – comissões permanentes, a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual. A normativa diz respeito à criação da Comissão.

O Rio Grande do Norte tem na área institucional o banner “Comissões e Comitês”; em comissões, a primeira que aparece é a de prevenção ao assédio. No hotsite da comissão há o contato dessa comissão, bem como elenca as normativas que podem ser resumidas em: de instituição das comissões e as alterações de seus membros.

Por fim, o TJSE na página principal do site consta “Prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação”. Os regramentos encontrados foram da instituição e constituição das comissões de primeiro e segundo grau.

Destarte, na região Nordeste os Tribunais não possuem, em geral, fácil acesso a notícias pertinentes a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio. Cinco dos nove tribunais não disponibilizam E-mail ou contato das comissões. Apenas os tribunais de AL, PB e MA possuem um protocolo de apuração das notícias de assédio. As demais regulamentações dizem respeito às comissões, instituição e alterações.

Quadro 13: Normativas Tribunais Região Norte

Tribunal	Caminho de pesquisa	Contato adicional	Regulamentações
TJAC	No site do TJAC, administração – comissões  <a href="https://www.tjac.jus.br/tribunal/comissoes-permanentes/comissoes/copea/">https://www.tjac.jus.br/tribunal/comissoes-permanentes/comissoes/copea/</a>	E-mail: seapo@tjac.jus.br	Portaria 3469/2023 - 09/10/2023 Instituir a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, a fim de promover o trabalho digno, saudável, seguro e sustentável no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Acre e a comissão de segundo grau, COPEA, e a comissão de primeiro grau COPED
TJAP	No site do TJAP não há menção a política de prevenção do CNJ nem à comissão de prevenção e enfrentamento. Utilizou-se então um site de busca, oportunidade em que se encontrou o link:  <a href="https://old.tjap.jus.br/portal/2015-12-17-18-59-56/esp%C3%A7o-servidor/51-tjap/intranet/degesp/12439-comiss%C3%A3o-de-preven%C3%A7%C3%A3o-e-enfrentamento-ao-ass%C3%A9dio-moral-e-sexual.html">https://old.tjap.jus.br/portal/2015-12-17-18-59-56/esp%C3%A7o-servidor/51-tjap/intranet/degesp/12439-comiss%C3%A3o-de-preven%C3%A7%C3%A3o-e-enfrentamento-ao-ass%C3%A9dio-moral-e-sexual.html</a>	E-mail: comissaoassediomora ralesexualtribunal@ tjap.jus.br	<b>Portaria nº 65388/2022-GP</b> -Altera a Portaria nº 64164/2021-GP acerca da constituição da Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual; <b>Portaria nº 64164/2021-GP</b> -Altera a Portaria nº 63786/2021-GP acerca da constituição da Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual; <b>Portaria nº 63786/2021-GP</b> -Constitui a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual.
TJAM	No site do TJAM, do lado direito superior, três barras na horizontal indicam o menu, e dentro dele há menção à comissão de prevenção e ao assédio e à discriminação.	E-mail: assedioediscriminac ao@tjam.jus.br	PORTARIA CONJUNTA Nº 10, DE 15 DE AGOSTO DE 2023 - Instituir o Regimento Interno e os fluxos da Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual e Discriminação no âmbito do Tribunal de Justiça do Amazonas; RESOLUÇÃO Nº 8, DE 07 de MARÇO DE 2023. - Instituir a Política de Prevenção e

	<a href="https://www.tjam.jus.br/index.php/cpeamsd/inicio">https://www.tjam.jus.br/index.php/cpeamsd/inicio</a>		Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de Todas as Formas de Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Amazonas e regulamenta os meios para sua implementação e coordenação; PORTARIA Nº 515, DE 07 DE FEVEREIRO DE 2023- DESIGNAR os membros relacionados para comporem as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Tribunal de Justiça do Amazonas. (ATUAL)
TJPA	No TJPA a Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação possui um banner de redirecionamento para o site da comissão.  <a href="https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Comissoes-de-Prevencao-e-Enfrentamento-do-Assedio-Moral--do-Assedio-Sexual-e-Discriminacao/729276-apresentacao.xhtml">https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Comissoes-de-Prevencao-e-Enfrentamento-do-Assedio-Moral--do-Assedio-Sexual-e-Discriminacao/729276-apresentacao.xhtml</a> <a href="https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Comissoes-de-Prevencao-e-Enfrentamento-do-Assedio-Moral--do-Assedio-Sexual-e-Discriminacao/729276-apresentacao.xhtml">https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Comissoes-de-Prevencao-e-Enfrentamento-do-Assedio-Moral--do-Assedio-Sexual-e-Discriminacao/729276-apresentacao.xhtml</a>	E-mail: <a href="mailto:cpeamtribunal@tjpa.jus.br">cpeamtribunal@tjpa.jus.br</a> e <a href="mailto:cepeamslg@tjpa.jus.br">cepeamslg@tjpa.jus.br</a> Na página da comissão há um espaço “fale conosco”, onde há a possibilidade de encaminhar mensagem para a comissão. Todos os elementos pesquisados estão disponíveis no site, motivo pelo qual não se encaminhou mensagem para a comissão.	PORTARIA N. 3268/2023-GP, DE 26 DE JULHO DE 2023. Altera a Portaria n 22611/2021-GP, de 03 de agosto de 2021, que instituiu as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará, em cumprimento à Resolução n2351/2020, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).
TJRO	No site do TJRO, do lado direito, ao lado do TJRO play, vários banners azuis, sendo que um deles consta “Prevenção e combate ao assédio e discriminação”	Não tem E-mail disponibilizado no site	Resolução nº 307/2023-TJRO - Dispõe sobre a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e à Discriminação no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, e dá outras providências; ATO Nº 1264/2022 Altera o Ato n. 484/2021 que divulga resultado do processo de escolha e designa magistrados(as) e servidores(as) para comporem a Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, Sexual e Discriminação, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.
TJRR	No site do TJRR, em institucional – apoio – CPEAMAS Comissão de Prevenção e Enfrentamento do	E-mail: <a href="mailto:politica.assedio@tjrr.jus.br">politica.assedio@tjrr.jus.br</a> Tel.: (95)3194-2649	Portaria n. 984, do dia 26 de agosto de 2021. Institui a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Roraima;

	Assédio Moral e do Assédio Sexual.		Portaria 985, do dia 26 de agosto de 2021. Institui a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual no âmbito do 1º Grau do Poder Judiciário do Estado de Roraima
TJTO	No site do TJTO há um banner, na parte superior direita “sites do Judiciário”, ao clicar nele aparece a opção “assédio” que remete a uma página intitulada “Assédio Moral, Sexual e discriminação”.	E-mail: Não tem e-mail disponível	Portaria nº1509/2021 – PRESIDÊNCIA/ASPRE, 21 de junho de 2021. Institui o Regimento da Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual no âmbito do 2º Grau do Poder Judiciário do Estado do Tocantins; Portarias nº 1523/2021, 1506/2021, 995/2021 e 392/2021 – constituição e atualização da Comissão.

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, a região Norte, que é composta pelos Estados do Acre, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.

No Acre, o site da comissão está na parte da administração do TJAC. A COPEA, comissão de prevenção ao assédio possui um hot site onde há apresentação, atribuições, atos normativos e composição. Consta, também, E-mail e telefone para contato. Os atos normativos encontrados dizem respeito à instituição da comissão.

O TJAP não faz menção à política de prevenção e enfrentamento ao assédio em seu site. Com o auxílio de ferramenta de busca, encontrou-se página “comissão de prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual”, com a logo do TJ do Amapá e nela constam: pesquisas: pesquisa interna, pesquisa CNJ 2022 e 2021; portarias: pertinentes à constituição da comissão; legislações; canais de denúncia: realizado pela intranet do TJ; contatos telefônicos e E-mails; produções; notícias; eventos e; atas.

No Amazonas, localiza-se informações da política de prevenção do CNJ no site do TJAM, que redireciona para o hot site da comissão. Esse tribunal possui, como normativa, política própria de prevenção e enfrentamento ao assédio, regimento interno com fluxos de trabalho da comissão e composição e atualização das comissões de primeiro e segundo grau.

O TJPA possui um banner da comissão bem visível no site no tribunal que redireciona para o site da CEPEAMS. Esse site possui todas as informações da pesquisa e, por esse motivo, não se encaminhou E-mail adicional. A normativa diz respeito a constituição e atualização da comissão.

No TJRO, também no site do tribunal, há menção à prevenção e combate ao assédio. Ao clicar no banner, encaminha-se para a CPCAD, um hot site da comissão em que se encontram atas de reuniões, relatórios, vídeos e atividades em geral realizadas pela comissão.

No entanto, não se encontrou E-mail para contato. As normativas dizem respeito a política de prevenção do TJRO e composição da comissão.

Em Roraima há um banner na página principal do TJRR que direciona para um arquivo em PDF que constam os canais de denúncia. Há, também, E-mail e telefone para contato com a comissão. O acesso à comissão, CPEAMAS, está no site institucional do TJRR, apoio, CPEAMAS. Neste site encontram-se as campanhas e ações realizadas, formulário de notificação, cartilhas e um fale com a CPEAMAS. As normativas dizem respeito a instituição e composição da comissão.

O TJTO, o mais novo Estado da Federação, possui redirecionamento do site institucional para o hot site da comissão mediante o banner “assédio” nos “sites do judiciário”. No entanto, não há E-mail para contato ou telefone, restando, apenas, as portarias que regulamentam a comissão, sendo uma delas o regimento interno e outra a constituição e atualização da comissão.

Na região Norte, portanto, os tribunais não possuem, em geral, fácil acesso a notícias pertinentes à Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio. Destaca-se que o TJPA, TJRO e TJRR são os que mais facilmente dão acesso à política de prevenção, com fácil visualização.

Dessa forma, percebe-se que embora os tribunais tenham as normativas pertinentes à prevenção e enfrentamento ao assédio, essas informações não são de fácil visualização, conforme descrito acima. Por mais que a administração do TJ entenda que as questões pertinentes ao assédio sejam sigilosas, e são realmente, conforme preconiza a própria Res. 351/2020, a Política de Prevenção é uma política pública e deve ser divulgada para que as pessoas tenham ciência dos conceitos, de como agirem, a quem procurarem.

Quando se escuta “assédio” nos vem à mente punição e não é esse o foco da Res. 351/2020, mas sim o acolhimento, o aprimoramento da gestão de pessoas no PJ, a promoção da dignidade da pessoa humana, a promoção de um ambiente de trabalho saudável, respeitoso e digno livre de todas as formas de violências.

Portanto, um dos achados da pesquisa é a falta de divulgação nos sites dos TJs da Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação. Poucos tribunais possuem a própria política de prevenção e enfrentamento ao assédio, e isso demonstra que órgão ainda não internalizou a política proposta pelo CNJ na Res. 351/2020. Ter o TJ suas próprias normativas quanto à prevenção e enfrentamento ao assédio, além dos regramentos gerais trazidos pela política nacional, demonstra a maturidade da instituição em abordar temática tão séria e transversal, além de ser uma oportunidade de incluir regionalidades, costumes e práticas conforme o tribunal.

Por mais que os tribunais sejam órgãos colegiados, cada Estado possui sua unicidade, suas peculiaridades o que torna cada ente federado único, assim como as pessoas que os compõem.

Sugere-se, destarte, que cada Estado divulgue de forma clara, na página principal do TJ, não só a política de prevenção do CNJ, mas que formule sua própria política, assumindo assim, como administração, o compromisso de enfrentar essa violência e, igualmente, divulgue sua política própria.

#### **4.3 Mapeamento das boas práticas de prevenção ao assédio e à violência e da existência de canais de acolhimento**

Neste item pesquisa-se se os Tribunais de Justiça Estaduais possuem Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio (art.15 da Res. 351/2020 – obrigatório); Canal de acolhimento (art. 7º, Res. 351/2020) e; boas práticas condizentes com a matéria.

Boa prática, segundo o CNJ, é experiência, atividade, ação, caso de sucesso, projeto ou programa que apresentem resultados notáveis em termos de eficiência, eficácia e/ou efetividade, contribuindo para o aprimoramento ou desenvolvimento de uma tarefa, atividade ou procedimento no Poder Judiciário (CNJh, 2019). Ademais, as boas práticas estão divididas em eixos temáticas e o “Combate ao assédio e à discriminação<sup>9</sup>” é um deles: *Práticas que promovam a Prevenção e o Combate do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de todas as formas de discriminação no Poder Judiciário.*

Dessa forma, o que se aponta como boas práticas é tudo aquilo que promova a prevenção e o combate ao assédio, desde disseminação de informações a ações formativas.

Para tanto, perfez-se o percurso metodológico de investigar nos sites dos 27 TJs da Federação, para alcançar os dados.

Ainda, importa destacar que as boas práticas foram pesquisadas a partir de 28/10/2020, data da publicação da Res. 351/2020.

Novamente, para fins didáticos, dividiu-se os tribunais por região: Sul, Sudeste, Centro-oeste, Nordeste e Norte.

Como forma adicional de pesquisa, encaminhou-se E-mail para os locais onde encontramos os endereços nos sites dos TJs. O E-mail contém o seguinte texto:

---

<sup>9</sup> <https://boaspraticas.cnj.jus.br/portal>

“Boa tarde.

Me chamo Fernanda Baldo Romero e sou analista do TJMS.

Estou em fase de coleta de dados do mestrado profissional em Administração Pública, e meu tema de pesquisa é o Assédio no Poder Judiciário Estadual.

A título acadêmico, venho por meio deste perguntar se a Comissão de Prevenção do Assédio e da Discriminação do TJ tem algum canal específico de acolhimento? Caso a resposta seja positiva, qual a forma como atuam?

Gostaria também de saber quais são as boas práticas desenvolvidas pelo PJ para a prevenção e o enfrentamento do assédio no ambiente de trabalho.

Desde já, agradeço a atenção.”

Limitou-se a resposta dos E-mails até o dia 04/10//2024. Alguns tribunais responderam, motivo pelo qual acrescentou-se a resposta nos quadros abaixo.

Região Sul:

Quadro 14 – Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas da Região Sul

Tribunal	Comissão de Prevenção	Canal de acolhimento	Boas práticas
TJPR	Possui comissão de primeiro e segundo graus 	Não tem canal de acolhimento, apenas o de denúncia aparente no site. Resposta ao e-mail: não houve resposta.	Cartilha de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio do TJPR Curso: assédio moral: o que fazer? – disponibilizado pela escola de governo, mas disponível no site do TJPR Curso: assédio moral e sexual no trabalho — disponibilizado pelo Saberes Senado, mas disponível no site do TJPR
TJSC	Possui comissão 	Não tem canal de acolhimento ou de denúncia aparente no site. Resposta ao E-mail: <i>“Temos canais de recebimento de notícias: e-mail, Teams e WhatsApp Business;            Em relação ao acolhimento, nosso procedimento é realizado tanto presencial como no formato virtual (por videoconferência), na presença de pelo menos 2 membros da Comissão.”</i>	Cartilha de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, ao assédio sexual e à discriminação no Poder Judiciário de Santa Catarina; Semana de combate ao assédio e à discriminação; Relatório 2020-2022
TJRS	Possui comissão de primeiro e segundo graus 	Não tem canal de acolhimento ou de denúncia aparente no site. Resposta ao E-mail: <i>“[...] Os reclamantes podem direcionar a manifestação para a Ouvidoria, que prontamente nos redireciona o formulário; também recebemos manifestação por meio dos formulários disponíveis no site (<a href="https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/conselhos-comissoes-e-comites/copeam/formularios-">https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/conselhos-comissoes-e-comites/copeam/formularios-</a></i>	Cartilha “Assédio moral, sexual e discriminação – nós precisamos romper o silêncio e falar sobre isso” Cartilha de sensibilização e conscientização de magistrados, servidores, estagiários e demais colaboradores do PJRS Programa: “Assédio Moral não é legal” – série de palestras

		<p><i>copeam/); e, eventualmente, manifestações chegam até nós presencialmente ou por telefone. Recebida a manifestação, identificamos se há o consentimento expresso para registro e encaminhamento formal (artigo 14, §1º, da Resolução nº 351/20-CNJ). O serviço de acolhimento é prestado pelo Serviço de Ambiente Organizacional do Tribunal. Há uma psicóloga que faz os atendimentos. O acolhimento pode ocorrer antes ou após do encaminhamento formal do relato. [...]”</i></p> <p>Não tem canal específico de acolhimento, no entanto, há três tipos de formulários para serem preenchidos para atendimento: 1) de reclamação de assédio ou discriminação; 2) de pedido de providências restaurativas; 3) de pedido de providências (Se você tem conhecimento de uma pessoa em situação de assédio ou discriminação, você pode solicitar providências desta Comissão).</p> <p>Resposta ao e-mail:  <i>“A COPEAM/TJ possui canais de acolhimento estabelecidos. Os reclamantes podem direcionar a manifestação para a Ouvidoria, que prontamente nos redireciona o formulário; também recebemos manifestação por meio dos formulários disponíveis no site (<a href="https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/conselhos-comissoes-e-comites/copeam/formularios-copeam/">https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/conselhos-comissoes-e-comites/copeam/formularios-copeam/</a>); e, eventualmente, manifestações chegam até nós presencialmente ou por telefone. Recebida a manifestação, identificamos se há o consentimento expresso para registro e encaminhamento formal (artigo 14, §1º, da Resolução nº 351/20-CNJ). O serviço de acolhimento é prestado pelo Serviço de Ambiente Organizacional do Tribunal. Há uma psicóloga que faz os atendimentos. O acolhimento pode ocorrer antes ou após o encaminhamento formal do relato. Segue link do site da COPEAM: <a href="https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/conselhos-comissoes-e-comites/copeam/">https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/o-tjrs/conselhos-comissoes-e-comites/copeam/</a>”</i></p>	
--	--	---	--

Fonte: elaborado pela autora

O TJPR possui a COPAMS, Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual. No entanto, não se localizou um canal de acolhimento, mas apenas de denúncia. Em contato via E-mail, para sanar dúvidas quanto ao possível acolhimento, já que é o foco da Res. 351/2020, não se obteve resposta. Como boas práticas, verificou-se a disponibilização de cartilha, cursos compartilhados da Escola de Governo e do Senado.

A CPEAMAS-SG é a comissão do TJSC. No site do tribunal não foi encontrado qualquer canal de acolhimento ou denúncia. No entanto, em resposta ao E-mail afirmou-se realizar o acolhimento e que os canais de recebimento de notícia são, basicamente: E-mail, Teams e WhatsApp. No que diz respeito às boas práticas, oferece-se a cartilha; a semana de prevenção ao assédio e à discriminação e o relatório das atividades desenvolvidas no biênio 2020-2022.

Já o TJRS no website da comissão, COPEAM, não possui um canal específico para acolhimento, no entanto, quando se entra na aba “formulários” tem-se: formulário de reclamação de assédio moral; formulário de pedido de providências restaurativas; formulário de pedido de providências. Em resposta ao E-mail, verificou-se que o acolhimento é realizado pelo “serviço de ambiência organizacional do tribunal”. Quanto às boas práticas, verifica-se a cartilha e um programa permanente intitulado “Assédio Moral não é legal” composto por série de palestras e formações.

Assim, não há dados quanto ao canal de acolhimento do TJPR. Já o TJSC e o TJRS embora não tenham um local específico para o acolher, realizam o acolhimento das pessoas conforme demonstrado acima. Ademais, os três tribunais da região Sul realizam boas práticas de prevenção e enfrentamento ao assédio resumidas em: cartilha de divulgação e palestras.

Quadro 15 – Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas Sudeste

Tribunal	Comissão de Prevenção	Canal de acolhimento	Boas práticas
TJES	Possui comissão de primeiro e segundo graus	Não tem canal específico de acolhimento, no entanto, disponibiliza dois e-mails e dois links para denúncias, sendo um para primeiro grau ( <a href="https://www.tjes.jus.br/denuncia-de-assedio-ou-de-discriminacao-no-ambito-do-1o-grau/">https://www.tjes.jus.br/denuncia-de-assedio-ou-de-discriminacao-no-ambito-do-1o-grau/</a> ) e outro segundo grau ( <a href="https://www.tjes.jus.br/denuncia-de-assedio-ou-de-discriminacao-no-ambito-do-2o-grau/">https://www.tjes.jus.br/denuncia-de-assedio-ou-de-discriminacao-no-ambito-do-2o-grau/</a> ) Resposta ao e-mail: não houve resposta.	As abas “eventos e formação” ( <a href="https://www.tjes.jus.br/institucional/nucleos/comissao-prevencao-assedio/eventos-e-formacao/">https://www.tjes.jus.br/institucional/nucleos/comissao-prevencao-assedio/eventos-e-formacao/</a> ) e “legislação e cartilhas” ( <a href="https://www.tjes.jus.br/institucional/nucleos/comissao-prevencao-assedio/legislacao-e-cartilhas/">https://www.tjes.jus.br/institucional/nucleos/comissao-prevencao-assedio/legislacao-e-cartilhas/</a> )” restam em branco.

TJMG	Possui comissão de primeiro e segundo graus	<p>Em ligação ao número (31) 3306-9320 foi informado pela secretária da comissão que oferecem acolhimento e que fazem várias ações preventivas, no entanto, não é autorizado a publicidade deles.</p> <p>Resposta ao E-mail: o e-mail específico da comissão, <a href="mailto:coassed@tjmg.jus.br">coassed@tjmg.jus.br</a>, falou-se sobre as campanhas e o acolhimento: “[...]Conforme cartilha anexa, nossos canais de acolhimento são telefone - (31)3299-4528, e-mail (<a href="mailto:coassed@tjmg.jus.br">coassed@tjmg.jus.br</a>), SEI Externo e Ouvidoria.[...]”</p>	<p>Com o auxílio do site de busca encontrou-se notícias das ações da comissão de prevenção de Minas Gerais com palestras e reuniões.</p> <p>Resposta ao E-mail: “[...] <i>Realizamos campanhas através do e-mail, visitas preventivas nas comarcas e setores do TJMG, Círculos Restaurativos com a temática de assédio e discriminação.</i> [...]”</p>
TJRJ	<p>Possui comissão de primeiro e segundo graus</p>  	<p>Possui canal de acolhimento</p> <p>Resposta ao E-mail: “[...] <i>O Canal de acolhimento dos Comitês de Promoção da Igualdade de Gênero e de Prevenção e Enfrentamento dos Assédios Moral e Sexual e da Discriminação (COGEN 1º grau e COGEN 2º grau) é voltado para o público interno do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Ele é uma porta de acolhimento para magistrados(as), servidores(as), terceirizados(as), estagiários(as), aprendizes e voluntários(as) integrantes do PJERJ no 1º e no 2º grau de jurisdição.</i> [...]”</p>	<p>Palestras; Amstras literárias; Seminários; Lives; Ebook.</p>
TJSP	Possui Comissão de primeiro e segundo graus	<p>Resposta ao e-mail: “[...]<i>As reclamações de assédio moral, assédio sexual ou discriminação no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo podem ser realizadas pela Intranet, no botão "Denúncia", disponibilizado nos links rápidos, ou pelo endereço de e-mail <a href="mailto:daps@tjst.jus.br">daps@tjst.jus.br</a>. Excepcionalmente, algumas denúncias são previamente noticiadas por membros da Comissão de Prevenção, por ser, igualmente, um canal de acesso.</i></p> <p><i>Após o conhecimento dos fatos por esta Diretoria, é proposto atendimento ao requerente, que pode ser virtual ou presencial, com o objetivo de acolhimento e melhor compreensão de toda a situação enfrentada. São repassadas orientações acerca da possibilidade da formalização de expediente para averiguação do assédio moral, sexual</i></p>	<p>[...]As boas práticas desenvolvidas pela Corte abrangem, além das reuniões periódicas da Comissão para discutir metas e resultados, palestras para todos os servidores na Semana de Combate ao Assédio Moral, Sexual e Discriminação, divulgação dos canais de denúncia formais e com cartazes afixados nos prédios, convocação de gestores no geral para participar de cursos que visam coibir tais práticas. [...]</p> <p>- Essa pontuação, também, adveio da resposta do e-mail.</p>

	<p><i>ou discriminação, com base no normativo vigente nesta Corte, que é encaminhado por e-mail junto com cartilha elucidativa da temática, que inclusive se encontra disponível na Intranet. Ao final, também é reforçada a disponibilidade do atendimento psicossocial no Tribunal, realizado por profissionais da área médica e psicólogos, com o intuito de assegurar a saúde física e mental do servidor. Destaco que, se formalizada, a reclamação poderá desdobrar-se em apuração preliminar pelo próprio Magistrado Corregedor Permanente da Unidade, ser encaminhada à E. Corregedoria Geral da Justiça ou, ainda, ser direcionada à Comissão Processante Permanente. Em todo caso, os expedientes são acompanhados por esta Diretoria até decisão final. [...]”.</i></p>	
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

O TJES foi o último do país a instituir a comissão de prevenção e combate do assédio moral e sexual no âmbito do judiciário estadual e deixou de nominar a discriminação em sua composição. Referida comissão não consta no site do CNJ e o ato normativo referente a ela apenas foi encontrado com o auxílio do site de buscas. Embora as abas “eventos e formações” e “legislações e cartilhas” estejam em branco no site da comissão, utilizando-se o site de buscas auxiliar pode-se verificar algumas ações de boas práticas, como “Campanha de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, assédio sexual e da discriminação do PJES foi lançada nesta sexta-feira, dia 19”.

No site do TJMG não há informações quanto à comissão, utilizou-se site de buscas para angariar as informações. Em uma das notícias encontradas, localizou-se o E-mail da imprensa que forneceu o E-mail e telefone da comissão. Em contato telefônico e resposta ao correio eletrônico, comunicou-se que o TJMG realiza o acolhimento e que há uma cartilha disponibilizada para divulgação.

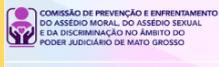
No TJRJ o COGEN – Comitês de Promoção da Igualdade de Gênero e de Prevenção e Enfrentamento dos Assédios Moral e Sexual e da Discriminação, tem página dentro do endereço do tribunal e há direcionamento para o canal de acolhimento “espaço acolhimento”, bem como material informativo como ebook, cartilha de direitos diversos.

Já no TJSP não há notícia sobre a comissão. Em procura com o site de buscas, encontrou-se várias reportagens institucionais sobre a comissão, inclusive uma com o título de “Cartilha do TJSP fortalece prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação”, no

entanto ao clicar na referência para a cartilha, apenas quem é do TSP consegue visualizá-la. Na mesma reportagem, há um tópico “Como denunciar?” que disponibiliza um link rápido para denúncias e um e-mail. Em resposta ao E-mail, sinalizou-se que há o acolhimento das pessoas notificantes do assédio.

Percebe-se, então, que na região Sudeste do país apenas o TJRJ tem um canal de acolhimento institucionalizado. Os TJs de SP e MG indicaram que realizam acolhimento, mas não possuem indicação expressa disso em seus sites.

Quadro 16: Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas Centro-Oeste

Tribunal	Comissão de Prevenção	Canal de acolhimento	Boas práticas
TJDFT	Possui Comissão – CEAMS Comissão de Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual	Não respondeu ao e-mail. Possui rede de acolhimento. <i>Criada por meio da Portaria Conjunta 59 de 2022, a Rede de Acolhimento tem como objetivo estabelecer um canal permanente de acolhimento do noticiante de casos de potenciais assédios moral, sexual e organizacional, e discriminação.</i> <i>A Rede é composta por servidores capacitados, que atuam com base na escuta humanizada, na ética, no não julgamento, na confidencialidade e no suporte administrativo e emocional em situação de potenciais assédio e discriminação e na formalização das notícias (denúncias) aos colegiados.</i>	Pesquisa sobre o panorama do Assédio e Discriminação do TJDFT; Lives; Palestras; Semana de combate e prevenção ao assédio e à discriminação.
TJGO	Possui Comissão de primeiro e segundo graus.	Não respondeu ao e-mail. Com as informações contidas no site não se pode afirmar se o TJGO tem canal de acolhimento.	Fluxo de trabalho; Carta de compromisso contra o assédio; Cartilha – Assédio moral, sexual e discriminação no âmbito do TJGO; Círculos de construção de paz.
TJMT	Possui comissão de primeiro e segundo graus 	Não respondeu ao e-mail. No entanto, quanto ao acolhimento, percebe-se da Instrução Normativa TJMT/presn.4 de 29 de julho de 2024 que tem regulamentação quanto ao acolhimento - cap. II – ações de acolhimento.	Círculos restaurativos voltados para os membros da Comissão; Cartilha; Lives; Debates; Semana de combate ao assédio e discriminação; Guia de combate: assédio moral, sexual & virtual;

			Vídeos disponíveis de forma permanente no portal sobre assédio moral e sexual.
TJMS	<p>Possui comissão de primeiro e segundo graus</p> 	<p>Embora não haja um canal de acolhimento específico no site da Comissão, as denúncias são feitas pelo canal de irregularidades do TJMS.</p> <p>Resposta ao e-mail:  <i>“[...] primeiramente informo que a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul encontra-se em fase de construção e estruturação do canal de acolhimento específico, bem como de formalização das normas e fluxos de atendimento e acompanhamento das vítimas/noticiantes. Não obstante o canal de acolhimento esteja em fase de implementação, os membros que compõem a Comissão de Segundo Grau (CPEAD/TJMS) já estão atuando no acolhimento de notificantes e vítimas de supostas práticas de assédio e discriminação, em parceria com a equipe multiprofissional da Secretaria de Gestão de Pessoas. Por oportuno, vale destacar que o TJMS possui o Canal de Comunicação de Irregularidades, instituído pela Portaria n. 2.209, de 03.12.2021, para recebimento e tratamento de comunicações de irregularidades praticadas no âmbito do Poder Judiciário Estadual, incluindo condutas de assédio (moral e sexual), preconceito e discriminação.”.</i></p>	<p>Impressão e veiculação de cartazes a todas as comarcas do estado com as definições e conceitos de assédio moral, sexual, organizacional e discriminação;</p> <p>Webinários com temas direcionados à promoção do ambiente de trabalho seguro e governança inclusiva;</p> <p>Assinatura da Carta Aberta de Compromisso de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação no TJMS;</p> <p>Ações de divulgação com matérias e posts veiculados nos canais de comunicação do TJMS;</p> <p>Criação da página da CPEAD na intranet, com acesso aos membros, normativos e outras informações pertinentes à atuação da Comissão;</p> <p>Criação de e-mail institucional da comissão, como canal de comunicação (comissao.assedio@tjms.jus.br) ;</p> <p>Projeto “Entre Nós”, realizado pela equipe multiprofissional da Secretaria de Gestão de Pessoas, direcionado às áreas da Secretaria do TJMS com o objetivo de promover melhorias no ambiente de trabalho e nas relações entre líderes e liderados por meio de rodas de conversa. Referido projeto é complementado por duas palestras promovidas por servidora do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Nupemec), da Secretaria do TJMS: “Ambiente de trabalho seguro, você tem?” e “Ambiente de trabalho seguro, você promove?”, direcionadas aos servidores e gestores, respectivamente.</p>

Fonte: elaborado pela autora

O TJDFT, além de possuir a Comissão, tem uma rede de acolhimento, instituída mediante portaria conjunta, com o objetivo de estabelecer um canal permanente de acolhimento do noticiante. Desenvolve ações tidas como boas práticas, vez que disponibiliza pesquisa, palestras, lives e participa da semana de prevenção ao assédio do CNJ.

No TJ do Estado de Goiás não foi encontrada notícia de que o acolhimento é realizado. No entanto, o TJGO possui comissão de primeiro e segundo graus e divulgou carta de compromisso contra o assédio e cartilha explicativa. Encontrou-se em notícias, através do site de busca, que o TJGO faz prevenção das práticas *assediosas* e discriminatórias mediante círculos de paz, metodologia utilizada na Justiça Restaurativa, efetivando a política de prevenção do CNJ quanto às práticas restaurativas.

O TJMT possui comissão de primeiro e segundo graus e possui uma instrução normativa em que contempla, em seu capítulo II, as ações de acolhimento. Outrossim, esse tribunal, como boas práticas, efetiva o que traz a Res. 351/2020 no que diz respeito às práticas restaurativas, uma vez que se utiliza de círculos restaurativos voltados para os membros da comissão, além de cartilhas, lives, dentre outros, conforme descrito no quadro acima.

O TJMS possui as comissões de primeiro e segundo graus. No site da comissão não há notícias de que há um canal institucionalizado para o acolhimento. No entanto, em resposta ao E-mail, pontuou-se que o acolhimento é realizado pelos membros da comissão, de forma online ou presencial e que, no site do TJ há um canal específico para denúncias no canal de comunicação de irregularidades. Com relação às boas práticas, a área da gestão de pessoas do tribunal iniciou um projeto de “roda de conversa” que se utiliza de práticas restaurativas – o que também contempla a Res. 351/2020. Esclareceu-se também que a comissão realiza palestras de prevenção ao assédio nas secretarias do TJ, em um projeto que abarca todo o TJMS.

Nota-se, então, que no Centro-Oeste do país não há tribunais com um canal de acolhimento institucionalizado, embora o TJDFT, TJMT e TJMS realizem o acolhimento. Todavia, os tribunais de GO, MT e MS se utilizam de métodos restaurativos para a prevenção e o enfrentamento ao assédio.

Quadro 17: Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas Nordeste

Tribunal	Comissão de Prevenção	Canal de acolhimento	Boas práticas
TJAL	Possui comissão de primeiro e segundo grau.	No site da comissão há um banner “clique aqui para	Carta Aberta Contra o Assédio e a Discriminação;

		orientação, acolhimento e acompanhamento”. Quando se clica nesse banner aparece um formulário de notificação de assédio/discriminação, podendo ser respondido pela vítima ou por terceiro comunicante.	Fluxo de procedimento de apuração de assédio moral, sexual e discriminação no âmbito do TJAL – Res. N° 04, de 27/2/2024; Cartilha; Pesquisa; Campanhas de conscientização; Semana de combate ao assédio; Prevenção e enfrentamento ao assédio são temas de aula em formação para novos juízes do TJAL.
TJBA	Possui comissão de primeiro e segundo grau. 	Resposta ao e-mail: não houve resposta. Não consta no site nada condizente com acolhimento, apenas quanto à denúncia, sendo que esta pode ser feita através da comissão, por e-mail, telefone ou pessoalmente na sala das comissões (na Sala 316-A do Edifício Sede do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, localizado na 5ª Avenida do Centro Administrativo da Bahia (CAB), Salvador – Bahia.	Cursos; Sala de Depoimento para denúncias de assédio sexual, moral ou discriminação; “I Jornada de Prevenção e Combate ao Assédio e à Discriminação” do TJBA: especialistas e magistrados debatem em defesa da justiça e da integridade semana nacional de mobilização contra o assédio; Programa “café consciente”.
TJCE	Possui comissão de primeiro e segundo grau.	Resposta ao E-mail: não houve resposta.	Cartilha; Semana de combate aos assédios e à discriminação; Formação de novos servidores com a temática de prevenção ao assédio.
TJMA	Possui comissão de primeiro e segundo grau.	<i>Resposta ao E-mail: “[...]Respondendo aos seus questionamentos, a Comissão de Enfrentamento e Prevenção do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação do TJMA possui um canal de denúncias, o SISTEMA ESCUTA que está disponível no site do TJMA, aba servidor (<a href="https://sistemas.tjma.jus.br/escuta-publico/#/home">https://sistemas.tjma.jus.br/escuta-publico/#/home</a>); Atualmente, somos regidos pela PORTARIA-GP - 662022, que será substituída por nova normativa, passando a ser Resolução e atendendo às novas alterações da Resolução n.º 518/2023, do CNJ. Ainda está em fase de análise da minuta, devendo ser instituída ainda este mês de janeiro. De forma bem sucinta, a Comissão recebe a notícia de</i>	Cartilha; Plano de ação.

		<p>denúncia por meio do sistema Escuta ou e-mail da Comissão (<a href="mailto:assedio@tjma.jus.br">assedio@tjma.jus.br</a>) ou pela Ouvidoria/TJMA. Após, é designada a equipe que atuará no caso - Juiz(a) e mais 2 membros de cada Comissão (1 ou 2 graus). Assim, são realizadas oitivas com a possível vítima, denunciado(a) e demais testemunhas que possam estar envolvidas. Seguindo, o(a) relator(a) faz o relatório e submete à Comissão (reunião) para apreciação e votação, sendo encaminhado aos órgãos/setores competentes, para cumprimento às sugestões contidas no relatório. As sugestões são as mais diversas, como por exemplo, Justiça Restaurativa, participação em cursos, realocação da vítima, abertura de processo administrativo, apoio psicossocial, dentre outros. . [...]”</p>	
TJPB	<p>Possui comissão de primeiro e segundo grau.</p> 	<p>No site tem um banner: “noticiar assédio” – ao clicar nele aparece um formulário simplificado onde é comunicado que as informações prestadas são sigilosas.</p>	Cartilha.
TJPI	<p>Possui comissão de primeiro e segundo grau.</p> 	<p>Embora na página da comissão tenha um banner “Ajuda e suporte para vítimas de assédio moral e sexual”, este está vinculado a um canal de denúncia apenas. Portanto, não há acolhimento específico no site.</p>	<p>Carta contra o assédio - Carta N° 31/2023; Cartilha; Pesquisa; Semana de enfrentamento; Jogo virtual com informações sobre assédio.</p>
PJPE	<p>Possui comissão de primeiro e segundo grau.</p> 	<p>Não há no site local específico para o acolhimento, no entanto há dois formulários, um de notificação do assédio moral, assédio sexual e de discriminação e outro que é um formulário de avaliação de risco.</p> <p>Ainda, disponibiliza-se para a denúncia dois e-mails, um para primeiro grau e outro para o segundo.</p>	Cartilha.

TJRN	Possui comissão de primeiro e segundo grau.	No site não foi encontrado qualquer link ou referência à denúncia e/ou acolhimento. Resposta ao E-mail: “[...] A comissão dispõe de um whatsapp número 84 8899-8303 para acolhimento dos casos, e um telefone fixo número Segue em anexo a nossa Cartilha Respeito para assim entender melhor sobre essa pauta, bem como a portaria que instituiu a comissão e, respectivamente as atribuições. [...]”	Cartilha
TJSE	Possui comissão de primeiro e segundo grau.	No site não foi encontrado qualquer link ou referência à denúncia e/ou acolhimento.	Carta aberta contra o assédio.

Fonte: elaborado pela autora

O TJAL possui ambas as comissões, primeiro e segundo graus. No site da comissão existe um banner que direciona para orientação, acolhimento e acompanhamento. Embora não haja um canal de acolhimento específico, existe um canal de denúncia que pode ser acessado na página inicial do tribunal - um bloco vermelho escrito em branco “Assédio Não”, de fácil visualização e manuseio. Ainda, no hotsite da comissão estão disponíveis cartilha de prevenção e combate, sua composição e notícias das práticas realizadas pelo TJAL.

No tribunal da Bahia não há um sítio específico da comissão, tampouco canal de acolhimento. No entanto, há um canal de denúncia e informações acerca das condutas *assediosas* e discriminatórias disponíveis em forma de cartilha. Como boas práticas, além da cartilha, há cursos, sala de depoimento e o programa “café consciente”.

No site do TJCE não foi encontrado canal de acolhimento ou de denúncia. Já quanto à comissão, mediante auxílio de site de busca encontrou-se um hotsite da mesma. No hotsite, no qual há redirecionamentos para apresentação, normativos, composição, atas e pautas, documentos. A cartilha se encontra no item documentos.

No Maranhão embora o canal se chame “Escuta”, ele diz respeito a denúncia. A resposta ao E-mail corrobora isso, uma vez que demonstra um procedimento inquisitivo, no qual noticiante e noticiado são ouvidos e, após, delibera-se em reunião sobre os desdobramentos do caso. O site da comissão não é de fácil acesso, pois foi encontrado mediante site de busca e não no sítio do próprio TJMA. Não há material informativo disponível.

O TJPB possui a Compead – Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. No site do tribunal tem uma aba da comissão de

prevenção e enfrentamento, ao clicarmos nela há o redirecionamento para o site da Compead onde há um espaço para notificar o assédio ou discriminação. Como boa prática, encontra-se apenas a cartilha de prevenção.

No Estado do Piauí a comissão ou informações pertinentes a ela não aparecem no site do TJPI. Encontrou-se página da comissão em busca pela internet e se verificou que há um canal de denúncia e uma oferta de apoio psicológico por equipe multiprofissional, mas, não se tem menção à canal de acolhimento. Como boas práticas há carta contra o assédio, cartilha de prevenção, jogos virtuais e participação na semana de enfrentamento.

Em Pernambuco a comissão tem um site que se pode chegar até ele pelo do TJ e lá há uma caixa para denúncia e para acesso ao formulário de avaliação de risco. Disponibiliza-se, também, dois E-mails para contato, um para o primeiro grau de jurisdição e o outro para o segundo. Há, ainda, material informativo, cartilha.

No TJRN embora haja as duas comissões, de primeiro e segundo graus, não há canal de denúncia ou acolhimento disponíveis no site do TJ. Em resposta ao E-mail foi informado que o acolhimento é realizado via Whatsapp e telefone fixo. Juntamente, encaminhou a cartilha de prevenção.

O Estado do Sergipe possui comissão de primeiro e segundo graus e tem no site do tribunal aba que direciona para o site da comissão, no entanto, nele não há canal de acolhimento ou denúncia, contendo, apenas uma carta aberta contra o assédio e a discriminação.

Nota-se, então, que na região Nordeste os tribunais não possuem um canal específico para o acolhimento de situações relativas ao assédio. Apenas o TJRN respondeu afirmando realizar o acolhimento via Whatsapp. As boas práticas se restringem a carta aberta, cartilha e palestras.

Quadro 18: Mapeamento Comissão, Canal de acolhimento e boas práticas Norte

Tribunal	Comissão de Prevenção	Canal de acolhimento	Boas práticas
TJAC	Possui comissão de primeiro e segundo graus	Resposta ao E-mail: “[...] <b>Processo Administrativo nº 0009030 -21.2024.8.01.0000</b> [...] encaminhem-se os autos à Comissão de Prevenção do Assédio e da Discriminação do TJAC para providências. 3. Dê-se ciência à interessada. 4. Após, encerre-se o feito nesta Presidência. [...]” No site da comissão, não há menção a acolhimento ou	Entrevista no Boletim TJ AC – assédio e discriminação são temas na entrevista; Treinamentos pela Esjud (Escola do Tribunal de Justiça do TJAC); Palestras;

		denúncia, apenas se disponibiliza o e-mail e o telefone para contato.	Cartilha (a cartilha disponibilizada é a do CNJ);
TJAP	Possui comissão de primeiro e segundo graus	Resposta ao E-mail: não houve resposta. Não há local para acolhimento visualizado. No entanto, há canais de denúncia no SIG – na área da intranet.	Cartilha; Webinário de Combate ao “Assédio Moral, Sexual e Discriminação”; Curso Ejap; I Semana Nacional de Combate ao Assédio e à Discriminação.
TJAM	Possui comissão de primeiro e segundo graus  	<i>No site da comissão tem o banner “formulários de notícia de fato” Clicando nele, tem-se três opções: formulário de notícia de fato de assédio sexual, de discriminação e de assédio moral. No entanto, nada se encontrou sobre acolhimento.</i>  <i>Resposta ao E-mail:</i> <i>“[...] A Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e Discriminação do TJAM, informa que dispõe de canal de acolhimento tanto por esse e-mail quanto pelo site do Tribunal de Justiça do Amazonas na aba notícia de fato, link da página da comissão CPEAMSD - TJAM. Na aba Resoluções e Portarias será possível você encontrar nosso regimento interno que é a forma de atuação da comissão atualmente. Em relação às boas práticas adotadas pelo TJAM para buscar ofertar aos servidores um ambiente de trabalho seguro e saudável promovemos: campanhas de orientação; palestras e cursos em parcerias com as Escolas Judiciais para os gestores, líderes e demais servidores e colaboradores sobre comunicação não violenta, tipos de assédio e discriminação; realizamos também atividades presenciais nos fóruns para divulgação dos trabalhos da comissão; traçamos projetos em parceria com outras unidades como Núcleo de Justiça Restaurativa entre outras ações de acordo com as demandas apresentadas pelos servidores e colaboradores; realizamos pesquisas de clima de ambiente organizacional; oferecemos apoio</i>	Cartilha; Vídeos de prevenção no Youtube.

		<p>psicológico à noticiantes e noticiados, bem como divulgamos nossos canais de denúncias acessíveis, seguros e confidenciais para que vítimas e testemunhas de assédio possam relatar incidentes sem medo de retaliação. Esperamos ter esclarecido sua dúvida. [...]”.</p>	
TJPA	<p>Possui comissão de primeiro e segundo graus</p> 	<p>A comissão do TJPA possui um canal específico para acolhimento “Canal de Escuta e Acolhimento”, em que há explicações claras de como a comissão atua: “[...] As Comissões de Enfretamento ao Assédio Moral, Sexual e Discriminação no âmbito do 1º e 2º Graus, disponibilizam um canal de escuta e acolhimento, conforme a diretriz estabelecida no art. 4º, III, b e c, da Resolução 351/2020-CNJ, que preconiza a promoção de política institucional de escuta, acolhimento e acompanhamento de pessoas e o incentivo às abordagens de práticas restaurativas para a resolução de conflitos.</p> <p>Nesse sentido, disponibilizamos um Plantão de Escuta e Acolhimento individual, cujo acesso se dará preferencialmente de forma remota, por videochamada, mediante agendamento individual, nas datas disponibilizadas pela dupla responsável pela escuta e/ou mediante prévio ajuste de data, horário e local. [...]”</p> 	<p>Cartilha; Relatório de diagnóstico institucional/situacional; Carta de compromisso; Cursos; Seminário: construindo um ambiente de trabalho saudável.</p>
TJRO	<p>Possui comissão de primeiro e segundo graus</p> 	<p>Não aparece um canal de acolhimento, mas tem “Formulário para denúncia” que é intitulado: “Notícia de Assédio Moral, Sexual ou Discriminação no PJRO”</p>	<p>Cartilha; Vídeos; Palestras.</p>

		<a href="https://www.tjro.jus.br/cpcad/cpcad-formulario">https://www.tjro.jus.br/cpcad/cpcad-formulario</a>	
TJRR	Possui comissão de primeiro e segundo graus 	Resposta ao E-mail: “[...] Em resposta à sua solicitação, informo que a Comissão de Prevenção do Assédio e da Discriminação do TJRR possui um canal específico de acolhimento. Os colaboradores podem relatar casos de assédio por meio de <a href="https://www.tjrr.jus.br/index.php/cpeamas">https://www.tjrr.jus.br/index.php/cpeamas</a> . As denúncias são tratadas com confidencialidade, e a comissão atua de maneira criteriosa na apuração e resolução de cada caso, promovendo o acolhimento das vítimas e a adoção de medidas corretivas. [...]”	Cartilha do CNJ; Workshop; Campanha de combate a ações de enfrentamento da discriminação; Cursos; Cartazes com QR code.
TJTO	Possui comissão de primeiro e segundo graus.	Não aparece um canal de acolhimento ou de denúncia na página.	Cartilha.

Fonte: elaborado pela autora.

O TJAC possui comissão de primeiro e segundo graus. Não consegue se verificar no site se há um canal de acolhimento e/ou denúncia institucionalizado. Em resposta ao E-mail, verificou-se que o procedimento desse TJ é a abertura de processo administrativo para os assuntos pertinentes à comissão, no entanto, até a data limite para a resposta, não houve uma devolutiva. As boas práticas, além da cartilha, contam com palestras e entrevistas.

O tribunal do AP possui comissão de primeiro e segundo graus. Há canal de denúncia, no SIG – intranet. No entanto, não há referência a canal de acolhimento. A boa prática restringe-se à cartilha. Até se encontra no site um banner “qualidade de vida”, mas ao clicá-lo não direciona a local nenhum.

O TJAM possui ambas as comissões, de primeiro e segundo graus. Não se encontra no site da comissão algo expresso sobre acolhimento, no entanto, há direcionamento para um “formulário de notícia de fato”. Encontra-se uma cartilha informativa sobre a temática e vídeos de prevenção no Youtube. Em resposta ao E-mail, afirmou-se que o acolhimento é realizado e que os canais para tanto são E-mail e o site do TJAM. Quanto às boas práticas, tem-se formações voltadas à comunicação não violenta.

No site do TJPA há um canal de escuta e acolhimento, inclusive, quando se clica para acessá-lo, aparece um fluxograma demonstrando as fases do atendimento: acolhimento, encaminhamentos e devolutivas. A CPEAMS, comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e Discriminação, é dividida em primeiro e segundo graus e

realiza oficinas de escuta e acolhimentos coletivos utilizando a metodologia dos círculos de construção de paz. Ademais, o site da comissão é de fácil visualização quando se pesquisa no sítio do TJPA bem como as informações são claras. Como boas práticas tem-se a cartilha, relatórios, carta de compromisso e seminários.

Em Rondônia a CPCAD, comissão de prevenção e combate ao assédio moral, sexual e discriminação, é de primeiro e segundo grau. Embora não haja um canal de acolhimento, há espaço para denúncia de assédio moral, sexual ou discriminação. Encontra-se no site a cartilha e em publicações, atas de reuniões, relatórios, vídeo de combate ao assédio e à discriminação do âmbito do TJRO. Há menção também a palestra aos terceirizados sobre a temática.

O TJRR possui comissão de primeiro e segundo grau. No site não se encontrou informações sobre o acolhimento, no entanto, houve resposta ao E-mail encaminhado, oportunidade em que se elucidou que o TJRR possui um canal específico para acolhimento. De boas práticas, ressaltam-se cursos, cartazes, workshops e a cartilha disponibilizada é a do CNJ.

O TJTO também possui ambas as comissões, primeiro e segundo grau. No entanto, em seu site não há qualquer menção tanto para acolhimento quanto para denúncia. Como boa prática, consta a cartilha disponível no site.

Verifica-se que na região Norte apenas o TJPA tem um canal de acolhimento institucionalizado e de fácil visualização no site do tribunal e o TJRR possui um canal de acolhimento via Whatsapp e telefone fixo. As Boas práticas restringem-se a cartilhas e palestras.

Conclui-se que dos 27 Estados Federados, apenas 12 realizam o acolhimento das pessoas notificantes, sendo que 3 possuem canal específico para o acolhimento: TJRJ, TJPA e TJRS. No entanto, em nenhum dos tribunais há uma secretaria ou coordenadoria responsável por isso, não há espaço físico adequado para a realização dos atendimentos dos projetos referentes a Política de Prevenção do CNJ.

Dessa forma, outro achado da pesquisa é a falta de canais de acolhimento devidamente implementados, que tenham uma estrutura de pessoas própria e realizem atendimento humanizado, individualizado, mediante a prática de escuta ativa, com tempo de espera reduzido, utilizando-se de linguagem não burocrática ou jurídica.

## **5. RECOMENDAÇÕES / PLANO DE AÇÃO**

O presente trabalho teve por objetivo identificar e descrever as regulamentações sobre assédio moral e violência no ambiente de trabalho dos TJ estaduais, mapear a existência de

canais de acolhimento desses tribunais bem como suas boas práticas para, assim, verificar a efetividade da Política de Prevenção ao Assédio do CNJ quanto ao acolhimento.

Segundo o CNJ, os órgãos do PJ devem manter canal permanente de acolhimento, escuta, acompanhamento e orientação a todas as pessoas afetadas por situações de assédio e discriminação, resguardado o sigilo. O acolhimento será pautado pelo cuidado a pessoas expostas a riscos psicossociais organizacionais (CNJ, 2020).

O acolhimento é o diferencial da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio, porque seu objetivo, como já dito, não é punir e sim efetivar e/ou resgatar a dignidade da pessoa que passa por situações degradantes no ambiente de trabalho. É nesse enfoque que a Res. 351/2020 se vincula à Agenda 2030 da ONU e aos ODS: o apoio e o respeito à proteção dos direitos humanos, bem como a não participação nas violações desses direitos, dentre eles o direito a um trabalho decente, que seja saudável, igualitário dentro de um judiciário pacífico e eficaz.

Todavia, embora a Res.351/2020 determine que os PJs mantenham um canal de acolhimento permanente (art. 7º) há a discricionariedade em escolher designar uma unidade ou um servidor para secretariar os trabalhos da comissão (§7, art. 16).

Importa lembrar que as pessoas que compõem a Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação são magistrados, servidores, estagiários, terceirizados; ou seja, pessoas que possuem suas funções laborais e, ainda, crescem o encargo de promover a construção de um judiciário mais humanizado. Então, além das reuniões, há uma série de atos administrativos, estudos, projetos, encaminhamentos, dentre outros expedientes que precisam ser feitos para que a política de prevenção seja realmente efetivada e, para que isso ocorra, é necessária uma estrutura mínima que assessoras as comissões, como um núcleo de acolhimento básico, contendo estrutura física e de pessoal.

Para atender as demandas de uma comissão de prevenção ao assédio não se pode sobrecarregar seus componentes que já realizam suas funções com legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência. As demandas que envolvem a comissão são peculiares, necessitam de atenção e tempo para serem resolvidas, utilizando-se das práticas restaurativas ou de ações interventivas pontuais. Cumular a função de membro da comissão com executores das ações e acolhimentos é levar as pessoas à ausência de desconexão laboral e à exaustão, trazendo a degradação do ambiente de trabalho, o que, certamente, não é o objetivo da Res. 351/2020.

Segundo Silva, a síndrome da exaustão profissional, Burnout, tem vinculação com os fatores psicossociais do trabalho, pode conduzir à depressão e tem características particulares que englobam e excedem o stress. Está ligada a uma doença de função profissional,

independente das nossas dificuldades de vida em outras esferas. Pode estar ligada ao assédio moral no ambiente de trabalho, considerando-o como elemento fomentador da síndrome. É uma análise que deve ser feita pelo judiciário, considerando, principalmente, as demandas em excesso sem que, para isso, sejam ofertados meios físicos e de pessoal (2016).

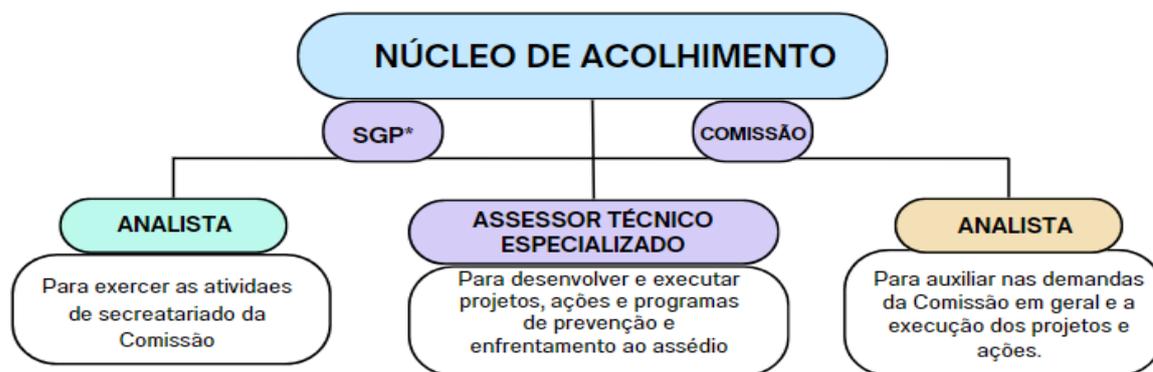
Recomenda-se que os tribunais tenham um Núcleo de Acolhimento, previsto na política do CNJ, pensado de forma a se conseguir operacionalizar as funcionalidades das comissões, sendo ela de primeiro ou segundo grau, para tribunais de pequeno ou grande porte, bem como para que o acolhimento possa ser realizado conforme os preceitos da Res. 351/2020 do CNJ.

Dejours, aponta que a prevenção poderia se iniciar com um espaço para discussões, um local público, dentro das organizações, no qual a comunicação seja viável e respeitosa, dentro das capacidades e da dignidade de cada um (2011). Traz, também, que o assédio é um problema coletivo, as pessoas precisam ter a consciência de que o inconveniente decorre de interações sociais complexas e assim, reestruturar as relações de trabalho para que sejam mais humanas e garantidoras dos direitos sociais (2011, 2015, 2022). Leymann, corroborando Dejours, destaca que a escuta é essencial (1996).

Por isso a necessidade de um espaço físico adequado, de servidores destinados especificamente a atender as demandas das Comissões e de um engajamento institucional de todas as áreas do PJ para, assim, operacionalizar um Núcleo de Acolhimento como componente da estrutura organizacional dos tribunais de justiça estaduais.

O Núcleo de Acolhimento básico pode ser estruturado na forma de Departamento ou Coordenadoria, ligado à Secretaria de Gestão de Pessoas e à Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação. Para tanto, é necessário o espaço físico que comporte, ao menos, três servidores, na seguinte formatação:

Figura 8 – Organograma do Núcleo de Acolhimento



\*SGP: Secretaria de Gestão de Pessoas.

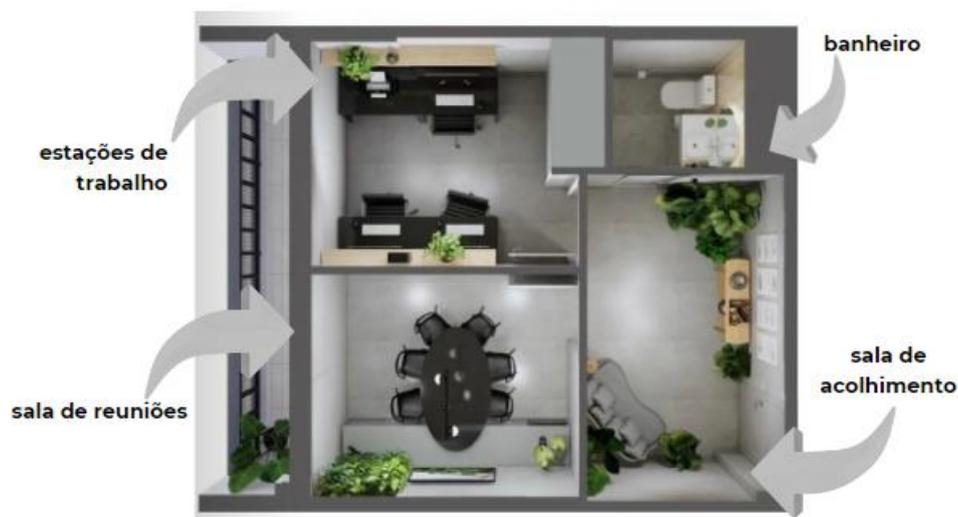
Fonte: elaborado pela autora.

Pensou-se em um núcleo sucinto, que não cause grande impacto financeiro no TJ e seja eficaz. Sugere-se, preferencialmente, que os servidores sejam mulheres, tendo em vista que a maioria das pessoas vítimas de assédio são mulheres, conforme as Pesquisas do CNJ (2022 e 2023) e que sejam servidores que tenham competências restaurativas, entendam da estrutura do PJ e conheçam o protocolo de julgamento com perspectiva de gênero. Outrossim, as pessoas componentes do Núcleo de Acolhimento têm de conhecerem assuntos como as comunidades LGBTQIAPN+, racismo estrutural e tecnologias assistivas.

O servidor a secretariar o núcleo será responsável por agendamentos, E-mails, contatos e a feitura de todo expediente administrativo, a exemplo das atas das reuniões. O Assessor técnico especializado desenvolverá ações, projetos e programas que digam respeito a prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação no ambiente do PJ. O analista auxiliará o assessor técnico especializado na execução e acompanhamento das atividades desenvolvidas, bem como, nas demandas gerais da comissão.

Ademais, é necessário um espaço físico para tanto, conforme Anexo II da Res. 351/2020, que deve ser reservado, com isolamento acústico e layout inclusivo de forma a proporcionar as pessoas que serão acolhidas tratamento individualizado e humanizado, dentro de um ambiente harmônico e respeitoso.

Figura 9 – Sugestão de layout do espaço físico do “Núcleo de Acolhimento”



Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se no Núcleo de Acolhimento que há uma sala onde estão três estações de trabalho, uma sala de reuniões (mesa redonda e cadeiras confortáveis, todas na mesma altura, passando-se a mensagem de um ambiente horizontal, sem hierarquias), um banheiro (tendo em vista a possibilidade de alguém passar mal ou necessitar utilizá-lo durante o atendimento) e a sala de acolhimento (com um sofá ou poltrona confortável para o noticiante e outras duas poltronas para quem estiver realizando a escuta).

Portanto, sugere-se uma alteração no §7º, do artigo 16 da Res. 351/2020, para que conste:

“§ 7º Ao instituírem suas Comissões, os tribunais e conselhos deverão implementar um Núcleo de Acolhimento que conste com a estrutura mínima de três servidores:  
 I – um analista: para secretariar a comissão;  
 II – um analista, com cargo de assessor técnico especializado: para desenvolver ações, projetos e programas que digam respeito a prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação no ambiente do PJ, e;  
 III – um analista: para auxiliar o assessor técnico especializado na execução e acompanhamento das atividades desenvolvidas, bem como, nas demandas gerais da comissão.”

É cediço que a Res.351/2020 é recente, e nestes 4 anos de sua implantação já houve muitas mudanças no PJ no sentido de prevenção e enfrentamento ao assédio, no entanto, quanto mais sedimentada essa política pública estiver, mais garantias se tem de um judiciário livre de violências. Portanto os achados foram: falta de divulgação, falta de acolhimento, falta de uma estrutura para comportar as demandas da comissão.

Ademais, às f. 22-23 fez-se menção de que fora encaminhado um “plano de ação”, como produto técnico tecnológico, à comissão de prevenção e enfrentamento ao assédio do PJ de um Estado. Essa entrega foi realizada em janeiro de 2024 com sua aprovação em março do mesmo ano. Nessa ocasião, procurou-se acompanhar, a título de inovação da pesquisa, quais ações foram efetivamente implementadas pelo tribunal, uma vez que o planejamento fora aceito em sua literalidade.

O plano de ação 2024, Apêndice 1, possui justificativa, objetivo geral e específicos, o planejamento das ações e considerações finais. As ações estão divididas em meses e cada uma possui um objetivo específico.

As ações foram sugeridas ante a análise de dados preliminares que já estava sendo feita, mas ainda não concluída. Por isso, focou-se em ações que contemplassem a divulgação de informações, o fortalecimento institucional e o acolhimento.

O quadro abaixo traz as ações sugeridas e se estas foram implementadas.

Quadro 19: Ações sugeridas no plano de ação 2024 x ações implementadas

Ações sugeridas	Ações implementadas	Objetivo	Observações
Campanha Informativa 1 e início de design do “hotsite” da Comissão	Implementada em parte	Desenhar, em cooperação com a Secretaria de Comunicação, Hotsite intuitivo, de fácil manuseio e inovador, para hospedar matérias de referências na prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação; Disseminar, por meio da Secretaria de Comunicação, no hotsite e redes sociais do Tribunal, informações através de postagens semanais.	O hotsite foi implementado, mas as postagens nas redes sociais do TJ não acontecem de forma semanal, mas sim esporadicamente.
Campanha Informativa 2 e início de preparação da Cartilha	Não implementada	Disseminar informações através de postagens semanais.	
Formação Magistrados e Gestores/Servidores	Não implementada	Promover o desenvolvimento pessoal e profissional direcionado a gestão de pessoas e organizacional (Conforme determina o Plano de Ação Formativa trazido pela Res. 518/2023 do CNJ, art. 4º, IV)	
Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação	Implementada	Cumprir a Res. CNJ 450/2022, que instituiu a Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação, mediante ações online e presenciais.	
Ação Interventiva 1	Não implementada	Levantar, junto à Secretaria de Gestão de Pessoas, o quantitativo	

		de licenças médicas e recidivas para elaboração de relatório.	
Ação Interventiva 2	Não implementada	Reunir a Comissão de 2º grau do PJMS para a análise e diagnóstico acerca do relatório advindo dos dados da SGP, com apresentação para a Administração do Tribunal.	
Ação Interventiva 3	Não implementada	Estabelecer os fluxos de trabalho do CPEAD/TJMS, principalmente de atendimento do Canal de Acolhimento do PJMS.	
Campanha Informativa 3 saúde mental no ambiente de trabalho	Implementada	Fomentar as boas práticas institucionais: setembro amarelo - Campanha “Viva” - meio ambiente de trabalho seguro e saudável: palestras e rodas e conversa com profissionais da psicologia e assistência social da Secretaria de Gestão de Pessoas, bem como realização de evento com temas sobre a saúde mental no ambiente de trabalho, mediante cooperação da Secretaria de Comunicação.	Ação realizada pela Secretaria de Gestão de Pessoas, em referência ao setembro Amarelo.
Ações Cooperativas	Não implementada	Sugerir, por meio da Comissão e Secretaria de Gestão de Pessoas, interlocução entre órgãos que atuam administrativa e diretamente no enfrentamento e prevenção dos assédios e discriminações, inclusive os setores médico e psicossociais, a fim de facilitar a articulação e integração entre eles.	
Produção do Relatório Anual das atividades desenvolvidas pela Comissão	Não implementada	Produção de relatório das ações desenvolvidas em 2024.	O prazo constante no planejamento é novembro de 2024, podendo, ainda, ser implementada.
Entrega do Anuário da Comissão de Enfrentamento de 2º grau	Não implementada	Entregar relatório de ações da Comissão.	O prazo constante no planejamento é dezembro de 2024, podendo, ainda, ser implementada.

Fonte: elaborado pela autora conforme Apêndice 1

Das 11 ações sugeridas, 2 ainda podem ser implementadas, 6 não foram implementadas, 1 implementada em parte e 2 implementadas. Destaca-se que referidas ações não são de condão exclusivo da Comissão. Por ser o TJ um órgão fracionado administrativamente em secretarias e cada qual tem sua competência, mesmo havendo a solicitação por parte da Comissão, por diversos motivos, as ações deixam de ser implementadas.

Por exemplo, para as ações educativas, há a secretaria da escola judicial; para as ações de divulgação, há a secretaria de comunicação; para as ações de pesquisa organizacional e

avaliação, há a secretaria de gestão de pessoas e; acima de todas elas, a presidência do TJ que defere ou não as ações.

Oportunamente, veicula-se novo plano de ação, 2024-2025, Apêndice 2, que contempla os achados da presente pesquisa bem como observa a Res. 351/2020 e o Prêmio CNJ de Qualidade.

Referido Prêmio possui as insígnias divididas em eixos temáticos (governança, produtividade, transparência, dados e tecnologia). Todos os TJs participam dessa premiação, que contempla informações coletadas referentes ao 2º semestre de 2024 e 1º semestre de 2025, conforme Portaria CNJ nº 353/2023 (CNJ, 2024).

As ações pertinentes à política de prevenção e enfrentamento ao assédio constam do eixo governança e totalizam, para os tribunais, 40 pontos, se executadas em sua totalidade, sendo elas: I. campanha de orientação e esclarecimento sobre assédio e discriminação (10 pontos); II. capacitar no mínimo 20% dos servidores ocupantes de cargo de chefia (10 pontos); III. realizar a semana de combate ao assédio no mês de maio (10 pontos) e; IV. realizar, ao menos, uma pesquisa interna que avalie o assédio no TJ (10 pontos).

Para que a Política de Prevenção do CNJ seja efetivamente implementada exige-se que a administração dos tribunais tome medidas que demonstrem o comprometimento em atender as determinações da Res. 351/2020. O Prêmio CNJ de qualidade soma esforços a isso, uma vez que mediante a simbologia da premiação e uma competição saudável, estimula os órgãos do judiciário a cumprirem determinadas políticas importantes, como, a exemplo, a de prevenção ao assédio.

Deve-se pontuar o atuar ético na formação de magistrados (que também são gestores) e servidores para que se percebam como vítimas e como algozes (Vitovsky, 2016). Demonstrar que as situações assediadas podem ser evitadas quando esclarecidas e não mais reproduzidas na expressão do funcionamento organizacional (Castro, 2016).

Partindo-se, então, da Res. CNJ 351/2020, da Portaria CNJ nº 353/2023 e dos achados desta pesquisa, apresenta-se o Plano de Ação para a Comissão 2024-2025 (Apêndice 2). Segue abaixo o quadro representativo das ações.

Quadro 20: Resumo das ações sugeridas 2024-2025

Ação	Objetivo	Realização
Somos a CPEAD/TJMS	Disseminar informações das atribuições da CPEAD/TJMS	Em conjunto com a Secretaria de Comunicação, postagens na página da comissão, do TJ e encaminhar material impresso para as cidades do interior do Estado.

		Agendar posts semanais de material informativo sobre assédio, discriminação, notícias, divulgação de cursos e palestras.
Formação Magistrados/as e Gestores (as)/Servidores (as)	Promover o desenvolvimento pessoal e profissional direcionado à gestão de pessoas e organizacional.	Em conjunto com a Secretaria da Escola Judicial, realizar a formação de magistrados e servidores, sendo destes, ao menos 20%, focando em atividades que possam ser realizadas online para a inclusão das pessoas que não moram na capital.
Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação	Cumprir a Res. CNJ 351/2020, Semana de Combate ao Assédio e à Discriminação, e a Portaria CNJ nº 353/2023.	Palestras e/ou webinários desenvolvidos em conjunto com a Secretaria da Escola Judicial.
Criação do Núcleo de Acolhimento	Operacionalizar as funcionalidades da CPEAD/TJMS, bem como criar um espaço acolhedor para o atendimento das pessoas vítimas das violências.	À assessoria Jurídico Legislativa do TJMS para elaborar a minuta da portaria para ser levada à aprovação pelo Tribunal Pleno. Após, à Secretaria de Bens e Serviços para disponibilizar local e adequação conforme o layout apresentado no projeto Acolher.

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, como Apêndice 3, apresenta-se o projeto “Acolher”, contendo justificativa, objetivos e peculiaridades de um TJ do Centro-Oeste para implementação do Núcleo de Acolhimento, bem com do fluxo de atuação da Comissão para o acolhimento.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E POSSÍVEIS LIMITAÇÕES

As políticas públicas visam garantir que as pessoas recebam prestações positivas do Estado, *latu sensu*. Os Tribunais de Justiça, como órgãos do Poder Judiciário, são responsáveis pela formulação e implementação, também, dessas políticas, como uma atividade secundária. No entanto, mesmo com a previsão constitucional e legal de direitos, há um déficit na implementação dessas políticas, como pôde se depreender da pesquisa, quanto à dimensão preventiva das intervenções em assédio no PJ.

O objetivo principal da presente pesquisa foi identificar estratégias para o desenvolvimento de um núcleo de acolhimento conforme preceitua a Res. 351/2020 do CNJ, no que diz respeito ao acolhimento, suporte e acompanhamento das vítimas de assédio e discriminação.

Iniciaram-se as pesquisas com a delimitação do referencial teórico para o assédio moral no ambiente de trabalho dentro dos tribunais de justiça estaduais. Como contribuição teórica apresentou-se o conceito de assédio moral trazido por pesquisadores renomados como Einarsen, Leymann, Hirigoyen, Barreto, Heloani e a evolução de construto trazida pela OIT, CNJ e CGU.

Verificou-se que mesmo que se tentasse delimitar a temática em Assédio Moral, ela acaba por se ramificar e se encontrar com as demais violências previstas na Res. 351/2020 CNJ, assédio sexual e à discriminação. Também, ramifica-se em outras frentes de apresentações como: assédio institucional, assédio psicológico, assédio patrimonial, assédio organizacional, dentre outros. Dessa forma, como sugestão de pesquisas futuras, resta o ponto de encontro desses assédios, suas peculiaridades e distinções, bem como se há políticas públicas que o abarquem e qual o viés dessas políticas – punitivo ou preventivo.

Entretanto, **o compilado teórico proporcionou a contribuição conceitual para uma concepção ampla de assédios e do assédio moral no ambiente de trabalho.** Dessa forma: *“Assédio é uma violência sutil, invisibilizada, que pode ser perpetrada mediante falhas na comunicação (verbal, não verbal, visual) ou por meio de uma comunicação (verbal, não verbal, visual) inadequada, de forma a causar constrangimento, insegurança, humilhação, degradação do ambiente, trazendo impactos às diversas esferas da vida da vítima.”*, (Baldo-Romero, 2024). Tal definição abrange as diversas formas de assédio.

Assédio moral no trabalho é *“qualquer conduta, isolada ou praticada repetidamente, que ocorra no ambiente de trabalho ou em decorrência dele, que tenha por finalidade diminuir, humilhar, constranger, desqualificar, desestabilizar emocionalmente, isolar, quebrar a confiança, emitir opiniões sobre a vida privada, ameaçar, sabotar, intimidar, dentre outras práticas abusivas e/ou inadequadas, que tenha início na não aceitação das diferenças.”* (Baldo-Romero, 2024).

**Como contribuição prática**, apresenta-se a sugestão de uma alteração da Res. 351/2020 do CNJ para que conste não a discricionariedade entre uma unidade ou servidor para acompanhar os trabalhos da Comissão de Prevenção, mas sim, a determinação em se instituir um Núcleo de Acolhimento básico, funcional, componente da estrutura organizacional do TJ e que contemple, também, um espaço físico adequado para tanto.

Ainda no quesito prático, expõe-se um plano de ação, baseado nos achados da pesquisa, ou seja, no déficit de divulgação da Res. 351/2020 e nas ações tidas como importantes para o CNJ no Prêmio CNJ de Qualidade, ações estas interventivas e formativas e; por fim, especificamente para o TJMS, sugere-se o “Acolher”, a estruturação do núcleo de acolhimento conforme o compilado do presente estudo.

O impacto que o Canal de Acolhimento trará para as gestões dos TJs também é um ponto futuro de pesquisas, uma vez que se acredita que ele aproximará as pessoas - vítimas de assédio e discriminação - dos tribunais, trazendo responsabilidades ao órgão do judiciário no sentido de acolher e fazer o noticiante se sentir pertencente e protegido pelo órgão do qual faz parte.

As demais ações propostas visam sensibilizar não só a administração, mas todo corpo dos tribunais para que internalizem que há necessidade de pessoas informadas, de um órgão com o mínimo de estrutura de trabalho para que se opere a dignidade.

Por fim, ressaltam-se as dificuldades encontradas na realização deste estudo, a começar pela pesquisa acadêmica e depois pelos sítios dos TJs, sobretudo, no que tange a falta de publicidade das informações, sendo necessário a solicitação de complementação de dados por meio de correio eletrônico, mas dos 27 Estados, obteve-se apenas 11 respostas, sendo que dentre estas 2 foram no sentido de abertura de procedimento administrativo para o *feedback*.

Por mais que não se tenha como método a observação, não se pode fechar os ouvidos a frases como “isso não vai dar em nada”, “sempre foi assim”, “fulano é amigo de sicrano”, “mas beltrano é filho do político tal”, “no meu tempo a gente trabalhava 14 horas”, “isso é mimimi”; tampouco fechar os olhos a administrações que, mesmo que digam não serem coniventes, permanecem inertes à prática do assédio moral, já enraizada em seus métodos de gestão.

Este estudo sugere caminhos para um PJ mais humanizado e digno, mediante ações simples, de fácil implementação e alinhados à Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação do CNJ.

## 7. REFERÊNCIAS

AHLERT, Alвори; CAPPONI, Neiva Feuser. **“PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES FORTES”**: OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO REFERENTES PARA A EDUCAÇÃO PARA A PAZ. *Caminhos - Revista de Ciências da Religião*, v. 17, n. 2, p. 574–589, 10 set. 2019.

ALVES, Giovanni. **Gestão de Metas e Serviço Público – A degradação do trabalho no Brasil neoliberal**. Praxis. 2022.

ARENAS, Marlene Valerio dos Santos. **Assédio Moral e Saúde do Trabalho do Servidor Público do Judiciário: Implicações Psicossociais**. Tese de doutorado. Repositório UFRGS. 2013. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78677> Acessado em 10 de nov 2023.

ARAÚJO, Adriana Reis de. (coord). **Violência e Assédio Laborais nas Relações de Trabalho no Brasil: Revisão de Conceitos e Critérios à Luz da Convenção 190 da OIT**. In *O enfrentamento à violência e ao assédio no trabalho: Uma análise multidisciplinar da Convenção 190 da OIT*. Ed. RTM. Belo Horizonte. 2022. p.79-99.

ARMSTRONG, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 10th ed. London: Kogan Page, 2006.

ASCENSÃO, José Oliveira. **A dignidade da pessoa e o fundamento dos direitos humanos**. Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, v. 103, p. 277-299, 2008.

BARBOSA, Attila Magno e Silva; BENDER, Mateus. **O reconhecimento jurídico das violências psicológicas nas relações de trabalho no Brasil**. Caderno CRH, v. 32, n. 86, p. 419-434, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho. Uma jornada de Humilhações**, 2003. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/0101-6628-ssoc-123-0544.pdf> Acessado em 06 de mai de 2024.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. **Violência, saúde e Trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais**. Serviço Social & Sociedade, p. 544-561, 2015.

BARUKI, Luciana Veloso. **Riscos Sociais e Saúde Mental do Trabalhador – Por um Regime Jurídico Preventivo**. 3ª ed. AssedioNet, 2024.

BAUMAN, Zygmunt. **Trabalho, consumismo e novos pobres**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.  
BENDASSOLLI, Pedro e SOBOLL, Lis Andrea P. (Orgs) **Clínicas do Trabalho – novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo. Editora Atlas. (2011).

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. **A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro**. Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, v. 2, n. 1, p. 171-190, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acessado em 24 de mai 2024.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil de 2002**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm). Acesso em: 10 set 24.

BRASIL. Lei nº 14.811, de 12 de janeiro de 2024. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 jan. 2024. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2024/Lei/L14811.htm#art6](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Lei/L14811.htm#art6) Acesso em: 16 set 24.

BRASIL. Senado Federal. Projeto de Lei nº 1521, 2019. Atividade Legislativa. **Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para tipificar o assédio moral. Em tramitação**. Disponível <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/135758> Acesso em 17 set 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C.. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Rev. Serv. Público [online], v.47, n.1, p. 7-40, jan./abr., 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/viewFile/702/550>. Acesso em 06 mai 2024.

BOGDAN, Robert. S.; BIKEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. *Gestão e sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136. 2011.

BUENO, Marcos; MACÊDO, Kátia Barbosa. **A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras**. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, v. 2, n. 2, p. 306-318, 2012.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação**. Disponível em <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/instrumentos/documentos-de-apoio/tabela-de-areas-de-conhecimento-avaliacao> acessado em 28 de mai de 2024.

CHAER, Ana Carolina Lemos; DE AZEVEDO, Joel Sólton Farias; BONIFÁCIO, Ivan Gomes. **Projeto de gestão estratégica do Poder Judiciário do Brasil**. 2016.

CAMPOS, Cesar Cunha (2010). **Editorial**. *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, 12, p. 6-7.

CASTRO, Fernando Gastal de. Situações assediadas e lógica organizacional no Judiciário. In: FARAH, Bruno (org.) **Assédio Moral e Organizacional Nova Modulações do Sofrimento Psíquico nas Empresas Contemporâneas**. São Paulo. LTR, 2016, p. 137-149.

CHERON, Cibele; ZANELLA, Cristine Koehler; MOYA, Mauricio Assumpção. **Ética, alteridade e autocomposição: Um referencial de manejo dos conflitos em prol da emancipação dos indivíduos**. *Dilemas*. Rio de Janeiro, RJ. Vol. 12, n. 3 (set./dez. 2019), p.[697]-723, 2019.

CGU. Controladoria Geral da União. **Guia Lilás Orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal**. Disponível em <https://cloud.jbrj.gov.br/s/RyAdHAsNSo2WxMz> Acesso em: 25 out. 2023.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **Cartilha “Assédio Moral, Sexual e Discriminação – Política de Prevenção e Enfrentamento no âmbito do Poder Judiciário”**, 2021. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/cartilha-assediomoral-aprovada.pdf>. Acessado em: 26 fev de 2024.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **A agenda 2030 no Poder Judiciário**. 2018. <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/agenda-2030/> Acessado em 06 mar. 2024.

CNJb, Conselho Nacional de Justiça. **Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação no Âmbito do Poder Judiciário**, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/02/pesquisa-assedio-e-discriminacao.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2023.

CNJc, Conselho Nacional de Justiça. **2ª Pesquisa Nacional Assédio e Discriminação no Âmbito do Poder Judiciário**, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/05/relatorio-2a-pesquisa-assedio-poder-judiciario-020523.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2023.

CNJd, Conselho Nacional de Justiça. **Consulta Pública Macrodesafios do Poder Judiciário para 2021-2026**, 2019. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/02/Relatorio\\_consulta\\_publica\\_macrodesafios\\_2020\\_01\\_15.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/02/Relatorio_consulta_publica_macrodesafios_2020_01_15.pdf) Acesso em: 09 mar. 2024.

CNJe, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 351. 2020**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557> Acesso em: 09 mar. 2024.

CNJf, Conselho Nacional de Justiça. **Sobre as Metas**. 2024. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/met/sobre-as-metas/#:~:text=As%20Metas%20Nacionais%20foram%20tra%C3%A7adas,principais%20objetivos%20tra%C3%A7ados%20pelo%20Judici%C3%A1rio>. Acessado em 02 set 2024.

CNJg, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 518. 2023**. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5242> Acesso em 10 set 2024.

CNJh, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 60. 2008**. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/127> Acesso em 10 set 2024.

CNJI, Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Final do 2º Censo do Poder Judiciário**. 2024. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/01/relatorio-do-censo-de-2023-31012024.pdf> Acesso em 18 set 24.

CNJj, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 2014. 2016**. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342> Acesso em 19 set 2024.

CNJh, Conselho Nacional de Justiça. **Portaria nº 140. 2019**. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3021> Acesso em 29 set 2024.

CNJh, Conselho Nacional de Justiça. **Prêmio CNJ de Qualidade**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/> Acesso em 29 set 2024.

CRESWELL, John W., CRESWELL, J. David. Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, quantitativo e misto. 5ª Ed. Penso. Porto Alegre. 2021, p.6-15.

CRUZ NETO, Otávio; MOREIRA, Marcelo Rasga. **A concretização de políticas públicas em direção à prevenção da violência estrutural**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 4, p. 33-52, 1999.

CUNHA JUNIOR, Dirley da. Curso de Direito Constitucional. Ed. Juspodium. Salvador. 2008.

DAMASCENO, Gilmara Benevides CS. **O compromisso do Brasil com a Agenda 2030 da ONU para a proteção do patrimônio cultural e o combate ao tráfico ilícito de bens culturais.** Revista de Direito Internacional, v. 19, n. 1, 2022.

DA SILVA, Antonio Donizete Ferreira. **A jurimetria e o Conselho Nacional de Justiça: a estatística e os macrodesafios do Poder Judiciário.** Revista de Direito Público Contemporâneo, v. 1, n. 1. 2021.

DA SILVEIRA, Matheus dos Santos; DE SOUSA, Natália Carvalho Viana. **Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e a Saúde Mental: discussões à luz do conceito de desenvolvimento sustentável em contextos amazônicos.** Monções: Revista de Relações Internacionais da UFGD, v. 9, n. 18, p. 124-154, 2020.

DEJOURS, Christophe. **Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive.** In: CLOT, Y. (Org). Les histoires de la psychologie du travail: approche pluri-disciplinaire. Paris: Octares Editions, p. 195-219. 1996.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho – Estudo de Psicopatia do Trabalho.** Ed. Oboré. 6ª Edição. 2023.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo: Trabalho e Emancipação (volume 2).** Ed. Blucher. 2ª Edição 2022.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social.** Ed. Fund. Getúlio Vargas. 7ª Edição. 2023.

DELEITO, Hilda Baião Ramírez. **O Perverso Nosso de Cada Dia: A Banalização do Assédio Moral no Serviço Público.** Editora Appris; 1ª edição, 2022.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. **The New Public Service: Serving, Not Steering.** 4th ed. New York: Routledge, 2015.

DENISON, Daniel R. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness.** New York: Wiley, 1990.

DESSLER, Gary. **Human Resource Management.** 15th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2017

DE SOUZA, Claudio David; DO REGO, Denise Pereira. **ASSÉDIO MORAL: OFENSA AOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.** Revista FIDES, v. 14, n. 1, p. 116-131, 2023.

DE OLIVEIRA, Larissa Aragão de Freitas. **O prazer-sofrimento psíquico no trabalho e a perspectiva de Christophe Dejours**. Revista Psicologia & Saberes, v. 8, n. 11, p. 360-369, 2019.

DIDIER, Fredie Jr. Curso de Direito Processual Civil. Ed. Juspodium. Salvador. 26ª ed. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Forense, 2018.

DONATO, Verônica Chaves Carneiro. **O poder judiciário no Brasil: estrutura, críticas e controle**. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado (Direito Constitucional). Universidade de Fortaleza. Ceará. Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp041679.pdf> Acessado em 27 de maio de 2024.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EINARSEN, Stale Valvatne; RAKNES, Björn Inge; MATTHIESEN, Stig Berge. **Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study**. The European Work and Organizational Psychologist, (1994). 4, p. 381–401. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/232974323\\_Bullying\\_and\\_harassment\\_at\\_work\\_and\\_their\\_relationships\\_to\\_work\\_environment\\_quality\\_An\\_exploratory\\_study/link/0f31752ef795dba9b5000000/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/232974323_Bullying_and_harassment_at_work_and_their_relationships_to_work_environment_quality_An_exploratory_study/link/0f31752ef795dba9b5000000/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19) acessado em 10 set 24

ENGELS, Friedrich. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 2008.

FERRAZ, Renato. **Assédio Moral no Serviço Público Violação da Dignidade Humana**. Clube de Autores. Rio de Janeiro. 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, André Luiz. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de Figueiredo. **Gestão de pessoas em uma unidade judicial de primeira instância**. Trabalho de conclusão de curso (especialização). Universidade Gama Filho (UGF). 2013.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de Figueiredo. **Gestão em poder judiciário: administração Pública e Gestão de Pessoas**. Ed. CRV. Curitiba. 2014.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Assédio Moral Uma Visão Multidisciplinar**. 2ª Ed. Atlas. São Paulo. 2015.

FREITAS, Maria Ester de. **Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, 41 (2), p. 8-19. 2001.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning. 2012. Edição digital.

FREITAS, Joana Alice Ribeiro de; NAVARRO, Vera Lucia. **Intensificação do trabalho docente e saúde: estudo com docentes da Universidade Federal de Goiás vinculados a programas de pós-graduação**. Revista Eletrônica de Educação, v. 13, n. 3, p. 1032-1057, 2019.

FONSECA, Letícia Rodrigues da; SILVA, Marcelo Ribeiro; SILVA, Sheldon William; PEREIRA, Guilherme Marques. **As abordagens epistemológicas, teóricas e metodológicas utilizadas nos estudos da cultura organizacional**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 15(1), 960-971. 2017.

FONSECA, Regina; SILVA, Ana; SILVA, José; PEREIRA, Luiza. **Cultura Organizacional e as Mudanças no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2017.

FURTADO, Celso. Formação Econômica do Brasil. 34. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

GABARDO, Emerson; DE MOURA REZENDE, Maurício Corrêa. **O conceito de interesse público no direito administrativo brasileiro**. Revista Brasileira de Estudos Políticos, 2017.

GAIVA, E. M. **Assédio moral na administração pública**. Revista Âmbito Jurídico, 2018.

GALEANO, Eduardo. **As veias abertas da América Latina**. 50. ed. Rio de Janeiro: L&PM, 2015.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão Como Doença Social**. Ed. Ideias e Letras. 2007.

GIBBS, Graham R. **Analyzing Qualitative Data**. London: SAGE Publications Ltd. (2007).

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GLINA, Débora Miriam Raab; SOBOLL, Lis Andreia. **Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura**. Revista brasileira de saúde ocupacional, v. 37, p. 269-283, 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. (1995).

GOLEMAN, Daniel. **Working with Emotional Intelligence.** New York: Bantam Books, 1998.

GOSDAL, Tereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (org). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** LTR. São Paulo. 2017).

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Loyola, 2007.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano.** 21ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2023.

HELLER, Gabriel. SOUZA, Guilherme Carvalho. **Função de controle externo e função administrativa: separação e colaboração na Constituição de 1988.** *Revista de Direito Administrativo*, v. 278, n. 2, p. 71-96, 2019.

HELOANI, Roberto. **Violência invisível.** *GV-EXECUTIVO*, v. 2, n. 3, p. 57-61, 2003. Disponível em <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34968/33750>. Acesso 18 set 2024

HELOANI, Roberto. **Assédio moral: a dignidade violada.** *Aletheia*. 2005; (22):101-107. Acessado em 13 de mar de 2024. ISSN: 1413-0394. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115013470010>

HELOANI, Roberto. BARRETO, Margarida. **Assédio Moral Gestão por Humilhação.** Ed. Juruá. Curitiba. 2018.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOEL, Helge; COOPER, Cary L. **Destructive Conflict and Bullying at Work.** Manchester: Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology, 2000.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: software of the mind.** Nova York: McGraw-Hill, 3ª ed. 2010 – versão kindle.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations.** 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil.** 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (orgs.). **CHRISTOPHE DEJOURS: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3 ed. Paralelo 15.

LE BOTERF, Guy. **Construir as competências individuais e coletivas**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEKA, S.; COX, T. (Ed.). **PRIMA-EF: guidance on the European framework for psychosocial risk management: a resource for employers and worker representatives. protecting workers'**. Geneva: WHO, 2008. (Health Series, 9) Disponível em [http://www.who.int/occupational\\_health/publication...](http://www.who.int/occupational_health/publication...) Acesso em 30 ago de 2024.

LEME, Elton. In PROJÉTOS, F. G. V. **Poder judiciário e gestão eficiente**. 2010. Disponível em <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/445066fe-8c0d-491f-ba3e-99cf0489b203/content> Acesso em 21 nov de 2023.

LEYMANN, Heinz. **Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990. Disponível em: [https://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990(3).pdf)

LEYMANN, Heinz. **Textos fundamentales sobre MOBBING**. Traducción y textos adicionales de Sergio Navarrete Vázquez. Publicacion independiente. México. 2022.

LEYMANN, Heinz; GUSTAFSSON, Annelie. **Mobbing no trabalho e desenvolvimento de transtornos de estresse pós-traumático**. *Jornal Europeu de Trabalho e Psicologia Organizacional*, 5 (2), 251–275. (1996). <https://doi.org/10.1080/13594329608414858>

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valdevez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. **O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho**. *Revista de Administração Pública*, v. 50, p. 893-912, 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2010.

LUBIT, Roy. **O impacto dos gestores narcisistas nas organizações**. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (3), p. 66-77. 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCOVITCH, Jaques; VASCONCELLOS, Eduardo. **Técnicas de Planejamento Estratégico para Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento**. Revista de Administração, São Paulo, (1977). 12(1), 61-78. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166415/159172>, Acessado em 16 nov 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter J. **The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance**. In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Nord, Walter R. (Eds.). Handbook of Organization Studies. London: Sage Publications, 2001. p. 599-621.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, p. 11-34, 2008.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política. Livro 1**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista**. São Paulo: Boitempo, 2010.

MATTAR, Fouse Najib. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2017.

MEMBIELA, Juan B. Lorenzo. **Mobbing em la Administración.: Reflexiones sobre la dominación burocrática**. (Spanish Edition). J.M. Bosch Editor. 2007.

MENDES, Gilmar. **Evolução recente do sistema judiciário brasileiro**. Supremo Tribunal Federal, Brasília, v. 28. 2008.

MENDES, Gilmar. **Entrevista Ministro Gilmar Mendes**. Cadernos FGV Projetos, ano 5, 12, p. 8-19. 2010.

MENDES, Gilmar. **Organização do Poder Judiciário Brasileiro**. 2016. Disponível em <https://biblioteca.cejamericas.org/handle/2015/2951> Acessado em 20 out 2023.

MERTENS, Donna M. **Philosophy in mixed methods teaching: The transformative paradigm as illustration**. International Journal of Multiple Research Approaches, v. 4, n. 1, p. 9-18, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MODESTO, Celina. **Em 2021, Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil.** Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (PB). 2022. Acesso em: 02 de mai 2023.

NUNES, Rizzatto. **O princípio constitucional da dignidade da pessoa humana.** 4ª ed. Saraiva. São Paulo. 2018.

MORGAN, Gareth. **Imagens das organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OHLWEILER, Leonel Pires. **Assédio moral na administração pública brasileira: do formalismo para a perspectiva sociojurídica.** *Revista Thesis Juris*, v. 9, n. 1, 2020a.

OHLWEILER, Leonel Pires. **Assédio moral e castigo: a face perversa da administração pública.** *A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, v. 20, n. 79, 2020b.

OHLWEILER, Leonel Pires. **Assédio moral no campo burocrático da administração pública brasileira.** *Revista Argumenta*, p. 323–364, 2021.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Convenção sobre Violência e Assédio (nº 190).** 2019. Disponível em [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190) Acessado em 03 de mai de 2024.

PAZ, Patrícia Lencina; BOTTON, Andressa. **Problematizando o assédio moral: as consequências no ambiente de trabalho.** *Revista Psicologia em Foco*, v. 5, n. 5, p. 41-61, 2013.

PIOVESAN, Eduardo; SIQUEIRA, Carol. Trabalho, Previdência e Assistência. **Câmara aprova punição para assédio moral no trabalho.** Edição Pierre Triboli. Câmara Notícias. 2019. <https://www.camara.leg.br/noticias/553265-CAMARA-APROVA-PUNICAO-PARA-ASSEDIO-MORAL-NO-TRABALHO#:~:text=Segundo%20a%20emenda%2C%20o%20crime,for%20menor%20de%2018%20anos>. Acessado em 16 set 2024

PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

RACHID, Aline Ferreira Godoy; RODRIGUES, Luciana de França Oliveira. **Improbidade Administrativa Decorrente do Assédio Moral na Administração Pública.** *Revista do Curso de Direito da Uniabeu*, v. 9, n. 2, p. 1-38, 2017.

RODRIGUES, Míriam; FREITAS, Maria Ester de. **Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência.** *Cadernos Ebape.br*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014. Disponível em: Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf> Acesso em: 17 dez. 2023.

ROLIM, Marcos. **Justiça Restaurativa e Assédio Moral.** *Novos Estudos Jurídicos*, v. 26, n. 2, p. 530-544, 2021.

ROMERO, Fernanda Baldo; PARAGUASSU, Luana Rodrigues; RODRIGUES, Tatiana Barbosa; ARAÚJO, Geraldino Carneiro. **Assédio moral na administração pública: a proposta de um canal de acolhimento e denúncia em uma organização pública do Poder Judiciário**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 17, n. 2, p. 79-89, 2024.

SANTOS, Maria Clara Pereira Gunça dos e PAMPLONA FILHO, Rodolfo. 2020. **Convenção 190: violência e assédio no mundo do trabalho**. Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg. 2020.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos Direitos Fundamentais – Uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional**. 11ª ed. Livraria do Advogado. 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHLINDWEIN, Vanderleia Dal Castel. **Assédio moral como estratégia de gestão no serviço público**. Trabalho (En) Cena, v. 4, n. 1, p. 221-237, 2019.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Gestão de Pessoas no Setor Público: uma experiência do Poder Judiciário**. Alteridade, Curitiba. 2020.

SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. **Princípio Constitucional da Solidariedade**. Revista CEJ, Brasília. Ano XX, n. 68, pag. 37-46. 2016.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. A síndrome de burnout como consequência do assédio moral no ambiente de trabalho. In: FARAH, Bruno (org.) **Assédio Moral e Organizacional Nova Modulações do Sofrimento Psíquico nas Empresas Contemporâneas**. São Paulo. LTR, 2016, p. 59-68.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**. 2007. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Acesso em: 27 ago. 2024. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001569928>

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. (org). **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. LTR. São Paulo. 2017.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Assédio moral/organizacional Uma análise da organização do trabalho**. Casa do Psicólogo. São Paulo. 2008. Disponível em [https://www.trt4.jus.br/portais/media/432151/Assedio\\_moral\\_e\\_organizacional.pdf](https://www.trt4.jus.br/portais/media/432151/Assedio_moral_e_organizacional.pdf) Acessado em 26 de ago 2023.

SÖHSTEN, Erika R. V. **Os Servidores Públicos e o Assédio Moral Uma luta perdida?** Ed Dialética. Belo Horizonte. 2021

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, p. 20-45, 2006.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Revista científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

STJ. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº1.286.466 -RS (2011/0058560-5)**, disponível em <https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.cgi/ATC?seq=30526819&tipo=5&nreg=201100585605&SeqCgrmaSessao=&CodOrgaoJgdr=&dt=20130918&formato=PDF&salvar=false> Acessado em 10 de out de 2023.

STOREY, John. **Human Resource Management: A Critical Text**. 3rd ed. London: Thomson, 2007.

SZNELWAR, Laerte Idal; UCHIDA, Seiji; LANCMAN, Selma. **A subjetividade no trabalho em questão**. 2011.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo. 8ª ed. Atlas. 1995. p. 42-47.

TAWNEY, R.H. **Religion and the rise of capitalism**. New York: Harcourt, Brace and Company, 1926.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Prevenção e Combate ao Assédio: Práticas e Modelo para Implantação**. 2022. Disponível em [https://portal.tcu.gov.br/data/files/19/F7/1D/6A/531B18102DFE0FF7F18818A8/Relatorio\\_prevencao\\_e\\_combate\\_ao\\_assedio.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/19/F7/1D/6A/531B18102DFE0FF7F18818A8/Relatorio_prevencao_e_combate_ao_assedio.pdf) Acesso em: 08 ago 2023.

TEMÓTEO, Antonio. **Um processo por assédio moral é registrado a cada 55 horas**. Correio Brasiliense. 23/10/2016. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/10/23/internas\\_economia,554349/um-processo-por-assediomoral-e-registrado-a-cada-55-horas.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/10/23/internas_economia,554349/um-processo-por-assediomoral-e-registrado-a-cada-55-horas.shtml). Acesso em: 08 ago 2023.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Administração pública contemporânea: Estado, governo e gestão nas organizações públicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

VALLE, Karla Fernanda; LEITE, Janete Luzia. **Contrarreforma do Estado e gerencialismo: novo fetiche, velha proposta**. Serviço Social & Sociedade, p. 109-129, 2018.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, Marcus. **A gestão da eficiência e o impacto no adoecimento dos trabalhadores públicos**. São Paulo: Atlas, 2014.

VITOVSKY, Vladimir Santos. O atuar ético na formação contemporânea de juízes e o assédio moral na magistratura. In: FARAH, Bruno (org.) **Assédio Moral e Organizacional Nova Modulações do Sofrimento Psíquico nas Empresas Contemporâneas**. São Paulo. LTR, 2016, p. 89-97.

WALDMAN, Ricardo Libel; MARTINI, Sandra Regina. **Os objetivos do desenvolvimento sustentável analisados à luz da metateoria do direito fraterno e a concretização dos direitos humanos**. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, v. 9, n. 2, p. 198-219, 2018.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. p. 229-282.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder judiciário: crise, acertos e desacertos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

\_\_\_\_\_. TRT13, 2021. <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil> acessado em 02.05.23

\_\_\_\_\_. agênciabrasil, 2023. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2023-07/mais-da-metade-dos-brasileiros-presenciou-ato-de-racismo> acessado em 03.05.2023

ILO, International Labor Organization.  
[https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID,P12100\\_LANG\\_CODE:3999810,en:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:3999810,en:NO)

## 8. APÊNDICES