

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
SETOR DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

HOMERO ALVES DA SILVA

VIOLÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma proposta autorregulatória para
prevenção do assédio moral contra a mulher

PONTA GROSSA
2026

HOMERO ALVES DA SILVA

**VIOLÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma proposta autorregulatória para
prevenção do assédio moral contra a mulher**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre na Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), no Programa de Mestrado Profissional em Direito. Linha de Pesquisa: Teorias e Práticas Jurídicas nas Relações Privadas e Socioeconômicas. Perspectiva: Translacional.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Cristina Baluta

S586 Silva, Homero Alves da
Violência no ambiente de trabalho: uma proposta autorregulatória para prevenção do assédio moral contra a mulher / Homero Alves da Silva. Ponta Grossa, 2026.
185 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Direito - Área de Concentração: Teorias e Práticas Jurídicas em Perspectiva Translacional), Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Cristina Baluta.

1. Globalização econômica. 2. Assédio moral - trabalho. 3. Violência - mulher. 4. Precarização do trabalho. 5. Política autorregulatória. I. Baluta, Maria Cristina. II. Universidade Estadual de Ponta Grossa. Teorias e Práticas Jurídicas em Perspectiva Translacional. III.T.

CDD: 341.27



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
Av. General Carlos Cavalcanti, 4748 - Bairro Uvaranas - CEP 84030-900 - Ponta Grossa - PR - <https://uepg.br>

TERMO

TERMO DE APROVAÇÃO

HOMERO ALVES DA SILVA

**"VIOLÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA PROPOSTA AUTORREGULATÓRIA PARA
PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL CONTRA A MULHER"**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós
Graduação em Direito stricto sensu - Mestrado Profissional da Universidade Estadual de Ponta Grossa,
pela seguinte banca examinadora:

Ponta Grossa 24 de agosto de 2026

Membros da Banca:

Documento assinado digitalmente
 **MARIA CRISTINA BALUTA**
Data: 03/09/2026 21:58:09-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof^ª. Dr.^a. Maria Cristina Baluta - (UEPG) - Presidente

Documento assinado digitalmente
 **JEANETH NUNES**
Data: 04/09/2026 09:04:57-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof.^a. Dr.^a. Jeaneth Nunes - (UEPG)

LUIZ EDUARDO GUNTHER:15952
Assinado de forma digital por
LUIZ EDUARDO GUNTHER:15952
Dados: 2026.09.22 11:44:33
-03'00'

Prof. Dr. Luiz Eduardo Gunther - (UNICURITIBA)

ALEXANDRE ALMEIDA ROCHA:91659086949
Assinado de forma digital por ALEXANDRE
ALMEIDA ROCHA:91659086949
Dados: 2026.09.04 09:21:03 -03'00'

Prof. Dr. Alexandre Rocha Almeida - (UEPG) - Suplente

Dedico

À minha mãe,
o amor mais bonito e verdadeiro que conheci.

Àquela que foi meu primeiro abrigo, minha maior inspiração e a presença mais importante da minha vida. Foi em seu amor que encontrei forças para atravessar os caminhos difíceis e foi em seus olhos que aprendi que, mesmo entre tantas amarguras, a vida ainda poderia guardar doçura.

Hoje, a senhora não está aqui para ver este momento, e essa ausência dói de um jeito que nenhuma palavra consegue explicar. Ainda assim, sinto sua presença em cada passo que dou, em cada conquista que alcanço e em tudo aquilo que me tornei. Há muito de suas mãos, de seus ensinamentos e de seu amor em cada página deste trabalho.

Esta conquista também é sua, mamãe. Porque, mesmo depois de sua partida, continuo caminhando sustentado pela lembrança de sua voz, de seu carinho e da frase que guardarei comigo enquanto eu viver:

“Ah, meu filho, eu te amo tanto...”

Eu também te amo, para sempre.

A você, que foi e sempre será o maior amor da minha vida, dedico este trabalho e tudo de mais bonito que ainda houver em mim.

AGRADECIMENTOS

Há conquistas que não pertencem inteiramente a quem as alcança. Embora esta dissertação leve meu nome, ela também guarda a presença de muitas pessoas que, com gestos grandes ou silenciosos, ajudaram-me a chegar até aqui.

Estas páginas foram escritas com estudo, disciplina e persistência, mas também com afeto. Em diferentes momentos, quando as palavras pareciam não encontrar o caminho e o ânimo se tornava menor que os desafios, houve quem me oferecesse escuta, cuidado e presença. Por isso, concluir este trabalho significa, antes de tudo, reconhecer que ninguém atravessa sozinho os caminhos verdadeiramente importantes da vida.

Aos professores que participaram da minha formação, expresso minha sincera gratidão. Cada ensinamento, questionamento e partilha contribuiu para ampliar não apenas o meu conhecimento, mas também a forma como compreendo o mundo e o lugar que nele ocupo. Há mestres que transmitem conteúdos; outros, porém, deixam marcas que permanecem muito depois do encerramento das aulas. Tive o privilégio de encontrar ambos.

À minha orientadora, professora Dra. Maria Cristina Baluta, dedico um agradecimento muito especial. Seu conhecimento, sua competência e sua precisão acadêmica foram essenciais para a construção deste trabalho. Contudo, foi sua delicadeza que mais profundamente me tocou. Em sua orientação, encontrei firmeza sem dureza, exigência sem perda da humanidade e conhecimento acompanhado de generosidade. Seu acolhimento tornou mais serenos os dias difíceis e devolveu clareza quando o horizonte parecia encoberto. Minha gratidão por sua presença ultrapassa aquilo que estas palavras conseguem expressar.

À minha família, agradeço por ser o lugar para onde sempre posso retornar. Pelo amor que não exige explicações, pela paciência diante das minhas ausências e pelo amparo oferecido mesmo quando as dificuldades não eram plenamente ditas. Em cada página desta dissertação existe um pouco da força que recebi de vocês.

À minha irmãzinha Gislaine, meu agradecimento mais terno. No momento em que eu mais necessitava de proteção e tranquilidade, você abriu as portas de sua casa e, principalmente, do seu coração. Seu acolhimento não representou apenas a oferta de um espaço físico para que eu pudesse concluir a escrita. Você me ofereceu cuidado, silêncio, segurança e a certeza de que eu não estava sozinho. Há gestos que

não cabem na palavra “obrigado”, porque modificam o curso de uma história. O seu foi um deles.

Agradeço também àqueles que estiveram próximos sem ocupar o centro da caminhada, mas cuja presença tornou o percurso possível. Aos que perguntaram como eu estava, aos que respeitaram meu silêncio, aos que compreenderam minhas ausências e aos que, de alguma forma, torceram para que este dia chegasse.

Ao concluir esta dissertação, levo comigo mais do que um título ou um trabalho acadêmico. Levo a certeza de que o conhecimento pode nascer da inquietação, mas somente floresce plenamente quando encontra humanidade. Levo, sobretudo, a memória do afeto que me sustentou.

A todos que fizeram parte desta história, ofereço minha gratidão, profunda e sincera.

Muito obrigado.

“Quando tínhamos todas as respostas, mudaram as perguntas.”
— Inscrição em um muro de Quito, em *As palavras andantes*, de Eduardo Galeano.

RESUMO

Esta pesquisa investiga como a prevenção ao assédio moral contra a mulher pode ser aprimorada pelos empregadores por meio de uma política autorregulatória. Parte-se da hipótese de que mecanismos formais isolados são insuficientes quando desacompanhados de governança, gerenciamento de riscos psicossociais, canais confiáveis, proteção contra retaliações e investigação imparcial. A fundamentação teórica articula globalização econômica, neoliberalismo e precarização do trabalho; fundamentos epistemológicos e jurídicos do assédio moral; desigualdade de gênero, divisão sexual do trabalho e julgamento com perspectiva de gênero. Trata-se de pesquisa exploratória, qualitativa, interdisciplinar e translacional, desenvolvida mediante revisão bibliográfica, análise documental e estudo de julgados selecionados de forma intencional. A análise adotou o processo judicial (TRT) como unidade de caso, cadeia de evidências, categorias padronizadas e técnica de adequação ao padrão, distinguindo achados documentais, conclusões judiciais e inferências do pesquisador. Casos centrados em assédio sexual ou discriminação foram empregados comparativamente para testar mecanismos institucionais também aplicáveis à prevenção do assédio moral. Os resultados corroboraram predominantemente a hipótese: assimetrias de poder, baixa confiança nos canais, atuação inadequada das lideranças, fragilidade das medidas preventivas e estereótipos de gênero ampliam o risco de violência e dificultam sua interrupção. O caso divergente demonstrou, contudo, que uma resposta empresarial punitiva sem investigação consistente também é inadequada, exigindo proteção da vítima, imparcialidade, documentação e proporcionalidade. Como produto translacional, propõe-se uma política autorregulatória composta por medidas preventivas, acolhedoras, protetivas, investigativas, repressivas e reparatórias, integrada à governança e ao gerenciamento de riscos psicossociais. Como conclusão, os achados sugerem que a autorregulação pode fortalecer a proteção da trabalhadora quando for verificável, auditável e complementar à legislação, à fiscalização estatal, à atuação sindical e ao acesso à Justiça.

Palavras-chave: Globalização econômica; assédio moral no trabalho; violência contra a mulher; precarização do trabalho; política autorregulatória.

ABSTRACT

This research investigates how employers can improve the prevention of workplace bullying against women through a self-regulatory policy. It is based on the hypothesis that isolated formal mechanisms are insufficient when they are not accompanied by governance, psychosocial risk management, reliable reporting channels, protection against retaliation, and impartial investigations. The theoretical framework connects economic globalization, neoliberalism, and labor precarization; the epistemological and legal foundations of workplace bullying; gender inequality, the sexual division of labor, and gender-sensitive adjudication. This is an exploratory, qualitative, interdisciplinary, and translational study conducted through a literature review, documentary analysis, and the examination of judicial decisions selected through intentional sampling. The analysis adopted judicial proceedings before Regional Labor Courts as the units of case analysis, employing a chain of evidence, standardized categories, and pattern-matching techniques, while distinguishing documentary findings, judicial conclusions, and the researcher's inferences. Cases primarily involving sexual harassment or discrimination were used comparatively to test institutional mechanisms also applicable to the prevention of workplace bullying. The findings predominantly supported the hypothesis: power asymmetries, low confidence in reporting channels, inadequate leadership responses, weak preventive measures, and gender stereotypes increase the risk of violence and hinder its interruption. The divergent case showed, however, that a punitive corporate response unsupported by a consistent investigation is also inadequate, requiring victim protection, impartiality, documentation, and proportionality. As a translational product, the study proposes a self-regulatory policy composed of preventive, supportive, protective, investigative, disciplinary, and remedial measures, integrated into governance and psychosocial risk management. In conclusion, the findings suggest that self-regulation can strengthen the protection of women workers when it is verifiable, auditable, and complementary to legislation, state inspection, trade union action, and access to justice.

Keywords: Economic globalization; workplace bullying; violence against women; precarization of work; self-regulatory policy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Alterações promovidas pela Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017).	50
Quadro 2 – Dimensões e categorias do protocolo analítico	106
Quadro 3 – Síntese do corpus dos oito casos judiciais	108
Quadro 4 – Matriz comparativa dos oito casos	130
Quadro 5 – Adequação das proposições ao padrão e explicações rivais	133
Quadro 6 – Rastreabilidade entre os achados e o produto	136
Quadro 7 – Instrumentos coletivos e políticas autorregulatórias identificadas	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACT – Acordo Coletivo de Trabalho

ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade

AIRR – Agravo de Instrumento em Recurso de Revista

AMT – Assédio Moral no Trabalho

CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho

CCT – Convenção Coletiva de Trabalho

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CIPAA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CPC – Código de Processo Civil

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FGV – Fundação Getulio Vargas

FHC – Fernando Henrique Cardoso

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IGP-DI – Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

MPT – Ministério Público do Trabalho

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NR-1 – Norma Regulamentadora nº 1

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PGR – Programa de Gerenciamento de Riscos

STF – Supremo Tribunal Federal

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAMINHO METODOLÓGICO	19
CAPÍTULO 1 – GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E NEOLIBERALISMO	33
1.1 O ESTADO.....	33
1.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	35
1.3 TRABALHO COMO CASTIGO E EM SUA FORMAÇÃO DIALÉTICA	38
1.4 NEOLIBERALISMO NO BRASIL COMO VETOR DE PRECARIZAÇÃO	41
CAPÍTULO 2 – ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	56
2.1 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS.....	56
2.1.1 Gênese do Assédio Moral no Trabalho (AMT)	60
2.1.2 Espécies/Modalidades	63
2.1.3 Elementos Caracterizadores	65
2.1.4 Protagonistas: Assediador (Empregador ou Prepostos) e Assediada(o).....	67
2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	69
2.2.1 O que Não É Assédio – Distinção com Figuras Assemelhadas	73
2.3 RELAÇÃO MULHER, PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO NORMATIVA: CRÍTICA À LEI Nº 14.457/2022	74
CAPÍTULO 3 – VIOLÊNCIA DE GÊNERO	82
3.1 COLONIALIDADE DO PODER	82
3.2 DESIGUALDADE DE GÊNERO: RELAÇÕES SOCIAIS DE SEXO – DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO – IDENTIDADE SOCIAL FEMININA	85
3.3 VIOLÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO	89
3.4 JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO	93
3.5 CONVENÇÃO Nº 190 – RECOMENDAÇÃO Nº 206 DA OIT – DIMENSÃO EPISTÊMICA DA PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO.....	98
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DOCUMENTAL DE CASOS JUDICIAIS MÚLTIPLOS..	103
4.1 DELIMITAÇÃO DO CORPUS E PROTOCOLO ANALÍTICO	103
4.1.1 Marco Temporal e Estratégia de Busca	103
4.1.2 Critérios de Inclusão, Seleção e Abrangência Regional	103
4.1.3 Unidade de Análise, Categorias e Cadeia de Evidências	106
4.2 PROPOSIÇÕES DE ADEQUAÇÃO AO PADRÃO	107
4.3 SÍNTESE DO CORPUS	108
4.4 CASO 1 - TRT DA 2ª REGIÃO: <i>FEEDBACKS</i> , ASSÉDIO DE CUNHO SEXUAL E RESPOSTA INSTITUCIONAL INSUFICIENTE	108
4.4.1 Identificação, Fontes e Delimitação	108
4.4.2 Achados Documentais e Conclusão Judicial.....	109
4.4.3 Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados.....	109
4.4.4 Impactos Comprovados e Limites da Inferência	109
4.4.5 Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional	110
4.4.6 Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora	110

4.4.7	Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero....	110
4.4.8	Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional	111
4.4.9	Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto	111
4.5	CASO 2 - TRT DA 3ª REGIÃO: AMBIENTE SEXISTA, FALAS DISCRIMINATÓRIAS E INEFETIVIDADE DO CANAL FORMAL	111
4.5.1	Identificação, Fontes e Delimitação	111
4.5.2	Achados Documentais e Conclusão Judicial.....	112
4.5.3	Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados.....	112
4.5.4	Impactos Comprovados e Limites da Inferência	112
4.5.5	Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional	112
4.5.6	Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora	113
4.5.7	Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero....	113
4.5.8	Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional	113
4.5.9	Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto	113
4.6	CASO 3 - TRT DA 4ª REGIÃO: ASSÉDIO SEXUAL EM AMBIENTE TERCEIRIZADO E RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA	114
4.6.1	Identificação, Fontes e Delimitação	114
4.6.2	Achados Documentais e Conclusão Judicial.....	114
4.6.3	Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados.....	114
4.6.4	Impactos Comprovados e Limites da Inferência	115
4.6.5	Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional	115
4.6.6	Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora	115
4.6.7	Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero....	115
4.6.8	Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional	116
4.6.9	Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto	116
4.7	CASO 4 - TRT DA 8ª REGIÃO: GESTANTE, GESTÃO ABUSIVA E BAIXA CONFIANÇA NOS MECANISMOS INTERNOS	116
4.7.1	Identificação, Fontes e Delimitação	116
4.7.2	Achados Documentais e Conclusão Judicial.....	116
4.7.3	Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados.....	117
4.7.4	Impactos Comprovados e Limites da Inferência	117
4.7.5	Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional	117
4.7.6	Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora	118
4.7.7	Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero....	118
4.7.8	Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional	118
4.7.9	Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto	118
4.8	CASO 5 - TRT DA 9ª REGIÃO: DENÚNCIA DE VIOLÊNCIA SEXUAL E FRAGILIDADE DA INVESTIGAÇÃO INTERNA	119
4.8.1	Identificação, Fontes e Delimitação	119
4.8.2	Achados Documentais e Conclusão Judicial.....	119
4.8.3	Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados.....	119
4.8.4	Impactos Comprovados e Limites da Inferência	120
4.8.5	Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional	120
4.8.6	Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora	120
4.8.7	Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero....	120
4.8.8	Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional	121
4.8.9	Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto	121
4.9	CASO 6 - TRT DA 13ª REGIÃO: METAS, EXPOSIÇÃO PÚBLICA E ESTEREÓTIPOS SOBRE APARÊNCIA E MATERNIDADE.....	121
4.9.1	Identificação, Fontes e Delimitação	121

4.9.2	Achados Documentais e Conclusão Judicial.....	121
4.9.3	Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados.....	122
4.9.4	Impactos Comprovados e Limites da Inferência	122
4.9.5	Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional	122
4.9.6	Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora	123
4.9.7	Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero....	123
4.9.8	Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional	123
4.9.9	Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto.....	123
4.10	CASO 7 - TRT DA 15ª REGIÃO: PRETERIÇÃO PROFISSIONAL E MISOGINIA EM AMBIENTE INDUSTRIAL MASCULINIZADO	124
4.10.1	Identificação, Fontes e Delimitação	124
4.10.2	Achados Documentais e Conclusão Judicial.....	124
4.10.3	Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados.....	124
4.10.4	Impactos Comprovados e Limites da Inferência	124
4.10.5	Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional	125
4.10.6	Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora	125
4.10.7	Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero....	125
4.10.8	Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional	125
4.10.9	Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto.....	126
4.11	CASO 8 - TRT DA 18ª REGIÃO: ASSÉDIO SEXUAL HIERÁRQUICO, CANAL SIGILOSO E INVESTIGAÇÃO INTERNA VALIDADA.....	126
4.11.1	Identificação, Fontes e Delimitação	126
4.11.2	Achados Documentais e Conclusão Judicial.....	126
4.11.3	Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados.....	127
4.11.4	Impactos Comprovados e Limites da Inferência	127
4.11.5	Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional	128
4.11.6	Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora	129
4.11.7	Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero....	129
4.11.8	Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional	129
4.11.9	Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto.....	130
4.12	MATRIZ COMPARATIVA DOS OITO CASOS	130
4.13	ADEQUAÇÃO AO PADRÃO E EXPLICAÇÕES RIVAIS.....	133
4.14	VALIDADE, CONFIABILIDADE E LIMITES DO ESTUDO	135
4.15	RASTREABILIDADE ENTRE OS ACHADOS E O PRODUTO	136
4.16	SÍNTESE CONCLUSIVA: DA REAÇÃO À GOVERNANÇA PREVENTIVA	138
CAPÍTULO 5 – PROPOSTA AUTORREGULATÓRIA		140
5.1	NR-1, RISCOS PSICOSSOCIAIS, COMPLIANCE E GOVERNANÇA TRABALHISTA.....	140
5.2	AGENDA 2030, ODS 8 E RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL: TRABALHO DECENTE PARA ALÉM DA RETÓRICA CORPORATIVA ..	142
5.3	INSTRUMENTOS COLETIVOS – SISTEMA MEDIADOR/MTE.....	144
5.4	PRECEDENTES PARADIGMAS	147
5.4.1	Caso Ambev – Dano Moral Coletivo por Assédio Moral	147
5.4.2	Caso TRT da 15ª Região — Estupro Coletivo durante Deslocamento de Trabalho	148
5.4.3	Ponto Comum: Não Basta Advertir; É Necessário Criar Mecanismos Efetivos	149
CONSIDERAÇÕES FINAIS		152

REFERÊNCIAS.....	156
APÊNDICE A – PRODUTO: POLÍTICA AUTORREGULATÓRIA PARA PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL CONTRA A MULHER	166
ANEXO A – MEDIDAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO SEXUAL E A OUTRAS FORMAS DE VIOLÊNCIA NO TRABALHO – LEI Nº 14.457/2022	181
ANEXO B – DISPOSIÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL – RIO GRANDE DO SUL, LEI COMPLEMENTAR Nº 12.561/2006	182
ANEXO C – CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL – MINAS GERAIS, LEI COMPLEMENTAR Nº 116/2011.....	183
ANEXO D – DISPOSIÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL – CEARÁ, LEI Nº 15.036/2011	184
ANEXO E – CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL NO MUNICÍPIO DE CAMPO MOURÃO/PR – LEI Nº 4.445/2023.....	185

INTRODUÇÃO

A violência no ambiente de trabalho constitui fenômeno que desafia o Direito do Trabalho não apenas pelos efeitos que pode produzir sobre a saúde, a dignidade e a permanência da pessoa no emprego, mas também pela dificuldade de reconhecer práticas naturalizadas na rotina organizacional. Entre essas manifestações, o assédio moral se distingue por constituir processo abusivo que, mediante reiteração ou sistematicidade, degrada as condições de trabalho e atinge direitos da personalidade. Quando dirigido contra mulheres, o fenômeno adquire contornos específicos, pois se articula com desigualdades históricas de gênero, com a divisão sexual do trabalho, com a sobrecarga de cuidado e com estereótipos que ainda condicionam a inserção, a valorização e a ascensão feminina no mercado laboral.

A pesquisa parte da compreensão de que a empresa não é mero cenário neutro no qual a violência ocorre. A organização do trabalho, a forma de exercício do poder diretivo, os critérios de avaliação e promoção, a cobrança por resultados, a atuação das lideranças e a resposta oferecida às denúncias podem prevenir, tolerar, estimular, ocultar ou interromper condutas abusivas. Por essa razão, a análise não se limita à personalidade do agressor ou à reação individual da vítima. O problema exige examinar as condições institucionais que distribuem poder, influenciam a confiança nos mecanismos internos e determinam a qualidade do acolhimento, da proteção, da apuração e da responsabilização.

Nesse contexto, formula-se a seguinte problemática: como a prevenção ao assédio moral contra a mulher pode ser aprimorada pelos empregadores, assegurando sua proteção no ambiente de trabalho por meio da criação de uma política autorregulatória? A pergunta desloca o centro da investigação da reparação posterior para a prevenção institucional. A hipótese orientadora sustenta que o cumprimento formal da legislação, desacompanhado de governança, gestão de riscos psicossociais, participação coletiva, canais confiáveis, investigação imparcial, proteção contra retaliação e monitoramento, não é suficiente para prevenir o assédio moral contra a mulher.

A autorregulação é compreendida, nesta pesquisa, como instrumento complementar de concretização dos direitos fundamentais e do dever empresarial de segurança, e não como substituição da legislação, da fiscalização estatal, da atuação sindical ou do acesso ao Poder Judiciário. Considera-se que uma política adequada

não se resume a código de ética ou declaração abstrata de tolerância zero. Deve estabelecer deveres verificáveis, distribuir responsabilidades, identificar riscos com recorte de gênero, formar lideranças, assegurar escuta segura, preservar provas, adotar medidas protetivas, conduzir apuração documentada e independente, aplicar respostas proporcionais e revisar continuamente as práticas organizacionais.

O objetivo geral consiste em investigar como a prevenção ao assédio moral contra a mulher pode ser aprimorada pelos empregadores por meio de uma política autorregulatória destinada à prevenção, ao acolhimento, à proteção, à apuração e à repressão do assédio moral contra a mulher no ambiente de trabalho. Como objetivos específicos, busca-se compreender fatores históricos, econômicos e organizacionais relacionados à precarização do trabalho; delimitar os fundamentos epistemológicos e os elementos caracterizadores do assédio moral; diferenciar o fenômeno de conflitos ordinários e de outras formas de violência; examinar a relação entre desigualdade de gênero e vulnerabilidade laboral; analisar comparativamente decisões judiciais e respostas empresariais; e converter os achados teóricos e documentais em requisitos operacionais aplicáveis às organizações.

A delimitação do objeto exige duas cautelas. A primeira consiste em evitar a banalização do assédio moral, pois divergências profissionais, cobranças legítimas, avaliações de desempenho e conflitos episódicos não se convertem automaticamente em assédio, embora possam configurar outros ilícitos quando abusivos. A segunda consiste em reconhecer que a violência contra a mulher no trabalho não se esgota no assédio moral. Assédio sexual, discriminação, violência psicológica, violência institucional e retaliação podem coexistir e se reforçar. Por isso, casos predominantemente relacionados a assédio sexual ou discriminação de gênero são utilizados como casos comparativos, sem alteração silenciosa do objeto central, para testar mecanismos institucionais igualmente relevantes à prevenção do assédio moral.

Metodologicamente, trata-se de pesquisa exploratória, qualitativa, interdisciplinar, bibliográfica, documental, observacional e translacional. O corpus empírico final é composto por oito processos judiciais oriundos dos Tribunais Regionais do Trabalho das 2ª, 3ª, 4ª, 8ª, 9ª, 13ª, 15ª e 18ª Regiões, selecionados de forma intencional e teórica, e não estatística. O recorte temporal da busca jurisprudencial compreende o período de outubro de 2022 a dezembro de 2025. O termo inicial corresponde ao primeiro mês completo posterior à entrada em vigor da Lei nº 14.457/2022, publicada em 22 de setembro de 2022, que passou a exigir

medidas empresariais de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho. O termo final delimita o encerramento da coleta antes da etapa conclusiva da pesquisa. Cada processo constitui uma unidade principal de análise, enquanto fatos, provas mencionadas, posições dos atores, fatores contextuais, impactos documentados, mecanismos preventivos, respostas empresariais, resultados judiciais e limites informacionais funcionam como unidades internas de observação.

A análise preserva uma cadeia de evidências mediante a distinção entre achado documental, conclusão judicial e interpretação do pesquisador. Efeitos sobre saúde, vida familiar, clima organizacional, produtividade ou reputação somente são apresentados como comprovados quando encontrarem suporte no material examinado ou no pronunciamento judicial; na ausência desse suporte, serão classificados como riscos ou possibilidades analíticas. O estudo não pretende produzir generalização estatística, mas generalização analítica, identificando padrões recorrentes, variações, limites e explicações rivais capazes de fundamentar uma resposta institucional.

Para operacionalizar a técnica de adequação ao padrão, o Capítulo 4 confrontará os casos com proposições previamente formuladas sobre assimetria de poder, confiança nos canais, insuficiência de mecanismos meramente formais, qualidade do acolhimento e da investigação e influência dos estereótipos de gênero. A comparação inclui um caso divergente, no qual houve reação empresarial, mas a investigação interna não apresentou consistência suficiente para sustentar a sanção aplicada. Esse contraste impede a conclusão simplista de que a prevenção se resolve pelo aumento das punições e evidencia a necessidade de conciliar proteção da mulher, não revitimização, imparcialidade, documentação e devido procedimento.

Como ponto de partida, o percurso teórico inicia-se, no Capítulo 1, pela análise das relações entre Estado, globalização econômica, neoliberalismo e precarização do trabalho, com o objetivo de situar a violência laboral no modo de organização da produção e da regulação jurídica. O Capítulo 2 examina os fundamentos epistemológicos, os conceitos, os elementos, as espécies e os atores do assédio moral, além de sua relação com a flexibilização normativa e com a Lei nº 14.457/2022. O Capítulo 3 situa a violência contra a mulher nas relações históricas de poder, abordando colonialidade, desigualdade de gênero, relações sociais de sexo, divisão sexual do trabalho, identidade social feminina, julgamento com perspectiva de gênero

e os marcos internacionais da Organização Internacional do Trabalho.

O Capítulo 4 desenvolve o estudo documental de casos judiciais múltiplos por meio de protocolo analítico uniforme, matrizes comparativas, adequação ao padrão e registro das limitações. A análise investiga em que medida os julgados fornecem evidências sobre relações de poder, falhas preventivas, respostas institucionais, impactos reconhecidos e requisitos para uma política empresarial. A simples ausência de informação em determinada decisão não é convertida em prova de inexistência, assim como repercussões reputacionais, familiares ou organizacionais não documentadas não são apresentadas como fatos consumados.

Com base nessa articulação, o Capítulo 5 relaciona gerenciamento de riscos psicossociais, governança trabalhista, *compliance*, Agenda 2030, Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 8, instrumentos coletivos e precedentes paradigmáticos.

O produto da pesquisa consiste na apresentação de uma proposta de Política Autorregulatória de Prevenção ao Assédio Moral contra a Mulher, estruturada em medidas preventivas, acolhedoras, protetivas, investigativas, repressivas e reparatórias. A proposta prevê participação da alta administração, das lideranças, dos trabalhadores, da CIPAA e do sindicato, além de comissão externa em situações sensíveis, proteção contra retaliação, assistência médica e psicológica, indicadores, auditoria e revisão periódica.

A relevância da investigação reside na aproximação entre reflexão teórica, análise documental e intervenção prática. O estudo não presume que todo conflito possa ser eliminado, que os oito casos representem estatisticamente a realidade das empresas brasileiras ou que um documento interno seja capaz, isoladamente, de transformar relações de poder historicamente desiguais. Seu propósito é oferecer uma estrutura fundamentada e verificável para reduzir riscos, favorecer a denúncia segura, interromper a violência, qualificar a apuração e responsabilizar condutas abusivas, submetendo a política proposta à fiscalização, à avaliação e ao aperfeiçoamento contínuo.

CAMINHO METODOLÓGICO

O desenvolvimento desta pesquisa não ocorreu de forma linear. Seu percurso assemelha-se mais a um caminho construído durante a própria travessia, marcado por aproximações sucessivas, retornos, interrupções, revisões teóricas e encontros entre a experiência profissional e o conhecimento acadêmico. O ponto de chegada, portanto, não pode ser compreendido sem a reconstrução do itinerário que lhe conferiu sentido. Cada etapa contribuiu para transformar uma inquietação inicialmente percebida na prática jurídica em problema científico e, posteriormente, em proposta de intervenção institucional.

Entre 2015 e 2022, no exercício da advocacia trabalhista patronal, acompanhei inúmeros processos nos quais se discutiam danos morais, condições degradantes de trabalho, práticas de gestão abusivas e diferentes formas de sofrimento no ambiente laboral. A posição profissional ocupada nesse período permitiu observar, a partir do interior dos conflitos trabalhistas, que a precarização não se distribuía de modo uniforme. As mulheres, frequentemente submetidas a relações hierárquicas, econômicas e sociais desiguais, apareciam como sujeitos especialmente expostos à violência psicológica, à desqualificação profissional e ao silenciamento institucional.

Essa experiência não foi tomada como prova científica autossuficiente. Seria metodologicamente inadequado transformar impressões profissionais, por mais persistentes que fossem, em conclusões gerais sobre o fenômeno investigado. Ela exerceu outra função: foi o terreno em que nasceu a pergunta. A prática revelou o problema, mas coube à pesquisa submetê-lo ao exame crítico da doutrina, da legislação, da jurisprudência e das diferentes áreas do conhecimento mobilizadas ao longo do trabalho. Reconhecer essa distinção foi indispensável para evitar que a investigação se tornasse mera confirmação de convicções previamente formadas.

Foi nesse período que as leituras de Marie-France Hirigoyen e Hádassa Dolores Bonilha Ferreira começaram a fornecer palavras para situações que, até então, se apresentavam de maneira dispersa. A violência invisível passou a adquirir contornos conceituais. Humilhações aparentemente pequenas, práticas reiteradas de isolamento, desqualificações veladas e omissões empresariais deixaram de ser percebidas como fatos desconectados e passaram a compor um processo de violência moral inserido em relações assimétricas de poder. A teoria, nesse primeiro momento, funcionou como uma espécie de lente: não criou o fenômeno, mas tornou possível enxergá-lo com maior

nitidez.

As tentativas de ingresso no Programa de Mestrado Profissional da Universidade Estadual de Ponta Grossa, realizadas em 2021 e 2022, ocorreram quando essa inquietação ainda não havia sido convertida em uma linha de pesquisa suficientemente delimitada. As reprovações, embora inicialmente percebidas como portas fechadas, revelaram posteriormente uma fragilidade real do projeto: havia um tema, mas ainda não existia um problema científico claramente formulado; havia incômodo, mas não método; havia intenção de pesquisar, mas faltava estabelecer o vínculo entre diagnóstico, fundamentação teórica e resultado translacional. O obstáculo, assim, não interrompeu o percurso. Obrigou-o a ganhar direção.

A entrada em vigor da Lei nº 14.457, em setembro de 2022, representou um marco decisivo. Ao estabelecer medidas destinadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio sexual e de outras formas de violência no ambiente laboral, a legislação abriu uma passagem entre a inquietação profissional e a possibilidade de construção de uma resposta institucional. Foi a partir desse marco que o projeto começou a adquirir configuração translacional. Inicialmente, imaginou-se a elaboração de um código de ética específico. Essa primeira formulação foi relevante, mas ainda limitada, pois um documento normativo isolado poderia permanecer silencioso nas gavetas empresariais, formalmente correto e materialmente ineficaz.

Não se pode ignorar, contudo, a dimensão político-eleitoral que envolveu a conversão da Medida Provisória nº 1.116/2022 na Lei nº 14.457, sancionada em 21 de setembro de 2022, apenas onze dias antes do primeiro turno das eleições presidenciais, realizado em 2 de outubro daquele ano. Embora a origem normativa do Programa Emprega + Mulheres remonte a maio de 2022, a promulgação da lei ocorreu quando o então presidente Jair Bolsonaro disputava a reeleição e procurava reduzir sua resistência perante o eleitorado feminino. As mulheres representavam aproximadamente 53% das pessoas aptas a votar, isso porque, segundo o Cadastro Eleitoral das Eleições de 2022, havia 82.373.164 eleitoras, correspondentes a 52,65% do total de pessoas aptas a votar, e a campanha presidencial intensificava ações publicitárias especificamente voltadas à conquista desse segmento, inclusive mediante maior exposição da primeira-dama Michelle Bolsonaro. Nesse contexto, a proximidade entre a publicação da lei e o pleito permite interpretar criticamente sua conversão e divulgação não apenas como resposta institucional às desigualdades e violências enfrentadas pelas trabalhadoras, mas também como gesto político de elevada

visibilidade, potencialmente destinado a aproximar o governo de uma parcela majoritária e eleitoralmente decisiva da população. Essa leitura não autoriza afirmar, como fato demonstrado, que a legislação tenha sido produzida exclusivamente com finalidade eleitoreira; evidencia, porém, o risco de instrumentalização de uma pauta histórica das mulheres, transformada, às vésperas das urnas, em vitrine governamental e promessa de proteção cuja efetividade dependeria de medidas muito mais profundas do que a oportunidade política de sua promulgação.

Em 2023, o ingresso como aluno especial no Programa de Mestrado Profissional em Direito permitiu o primeiro aprofundamento sistemático da pesquisa. As disciplinas cursadas ampliaram o horizonte inicialmente restrito ao assédio moral. O estudo das relações trabalhistas, da ordem econômica e dos efeitos da globalização demonstrou que a violência no trabalho não poderia ser compreendida apenas como desvio individual de determinado agressor. A reestruturação produtiva, a intensificação da concorrência, a precarização laboral, o enfraquecimento das formas coletivas de proteção e a racionalidade neoliberal constituíam o solo sobre o qual determinadas práticas organizacionais se desenvolviam.

As discussões sobre controle de constitucionalidade, Estado, governo, sociedade e direitos fundamentais permitiram situar a proteção do trabalhador no interior de um debate mais amplo acerca da função estatal e dos limites do poder econômico. Paralelamente, o estudo das relações privadas e socioeconômicas, especialmente por meio do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, evidenciou que a aparente neutralidade das instituições pode reproduzir desigualdades historicamente construídas. A proteção da mulher, por conseguinte, não poderia ser formulada mediante um sujeito abstrato e indiferenciado. Era necessário reconhecer que as relações laborais são atravessadas pela divisão sexual do trabalho, pelos estereótipos de gênero e por estruturas que distribuem de forma desigual o poder de falar, resistir, denunciar e permanecer no emprego.

Em 2023, como requisito da disciplina de Relações Trabalhistas, Ordem Econômica e Direito, foi elaborado um projeto de artigo científico cuja proposta central consistia na criação de um código de ética destinado à proteção da mulher no ambiente de trabalho. Esse exercício acadêmico representou a primeira tentativa de conferir forma jurídica e institucional às inquietações que já vinham sendo construídas a partir da prática profissional e das leituras sobre assédio moral, desigualdade de gênero e violência laboral. Embora ainda inicial, a proposta funcionou como uma espécie de

mente metodológica da pesquisa, pois permitiu aproximar a reflexão teórica de uma resposta concreta. Com o amadurecimento do estudo, contudo, tornou-se evidente que um código de ética, isoladamente considerado, seria insuficiente para enfrentar a complexidade do problema, o que conduziu à ampliação da ideia inicial em direção a uma política autorregulatória mais abrangente, composta por mecanismos de prevenção, denúncia, acolhimento, investigação, responsabilização e proteção contra retaliações.

Em 2024, com o ingresso como aluno regular na linha de pesquisa Teorias e Práticas Jurídicas nas Relações Privadas e Socioeconômicas, a pesquisa passou a assumir mais claramente sua perspectiva translacional. A disciplina de Metodologia da Pesquisa Translacional no Direito foi essencial para compreender que o produto não deveria aparecer como apêndice artificial do texto acadêmico. Ele precisaria resultar do diagnóstico construído pela pesquisa e, ao mesmo tempo, retornar à realidade que havia originado o problema. A pesquisa translacional foi compreendida, assim, como uma ponte de mão dupla: a prática provoca a teoria, a teoria reorganiza a compreensão da prática e ambas convergem para uma resposta juridicamente fundamentada e institucionalmente aplicável.

Os estudos sobre processo estrutural, políticas públicas, teorias do Direito e forma política do Estado contribuíram para deslocar definitivamente a análise de uma abordagem exclusivamente interpessoal para uma compreensão organizacional e estrutural do assédio moral. Nesse processo, o produto inicialmente concebido como código de ética foi gradualmente ampliado. Tornou-se evidente que a prevenção exigia mais do que enunciados proibitivos. Demandava canais de denúncia confiáveis, procedimentos de acolhimento, investigação independente, proteção contra retaliações, participação institucional, treinamento contínuo, responsabilização, acompanhamento das vítimas e revisão permanente das práticas de gestão.

A produção, em parceria com minha orientadora, do artigo O turnover e a pessoa com deficiência: políticas autorregulatórias para fins de projeção profissional da pessoa com deficiência também contribuiu para amadurecer o modo de pensar o produto. A autorregulação empresarial não deveria ser tratada como substituição da lei ou como concessão espontânea do empregador. Sua legitimidade dependeria de sua capacidade de concretizar direitos fundamentais, estabelecer deveres verificáveis e impedir que a gestão privada transformasse a dignidade em expressão retórica. Ao final de 2024, com os créditos concluídos, a estrutura teórica estava formada, embora a

escrita ainda precisasse converter esse conjunto de leituras em unidade argumentativa.

A redação da dissertação foi iniciada em janeiro de 2025. Entretanto, entre janeiro e agosto daquele ano, um grave problema de saúde de origem odontológica, posteriormente agravado por infecção, fístula e comprometimento dos seios da face, exigiu sucessivos exames, tratamentos e quatro intervenções cirúrgicas. Durante aproximadamente oito meses, dores, febre, secreções, mal-estar e considerável desgaste físico e emocional comprometeram a continuidade do trabalho acadêmico.

Essa intercorrência não integra a pesquisa como evidência nem deve ser utilizada para conferir autoridade ao argumento. Sua menção cumpre uma função de transparência metodológica: explica a descontinuidade temporal do percurso e as condições concretas em que o texto foi produzido. A pesquisa não acontece fora da vida. O pesquisador escreve com instrumentos teóricos, mas também dentro de um corpo sujeito ao cansaço, à doença e ao limite. Reconhecer essa condição não reduz o rigor científico; ao contrário, impede que a trajetória seja artificialmente apresentada como processo linear, neutro e imune às contingências humanas.

Superado o período mais grave, o estágio de imersão, realizado entre setembro e novembro de 2025, representou o retorno da pesquisa ao espaço institucional. As palestras ministradas a quatorze comissões temáticas, os atendimentos prestados na OAB de Ponta Grossa, a atividade destinada à Comissão de Compliance e Governança e o Seminário Dialógico sobre os resultados do estágio constituíram momentos de diálogo entre o conhecimento produzido e seus possíveis destinatários. Nesses espaços, o produto pôde ser confrontado com dúvidas, resistências, experiências profissionais e necessidades concretas.

A imersão não teve a função de comprovar estatisticamente a eficácia da política proposta, pois não foi estruturada como experimento quantitativo ou pesquisa de impacto. Sua contribuição foi qualitativa e dialógica. Ela permitiu verificar a compreensão do conteúdo, identificar lacunas, avaliar a aplicabilidade das medidas e perceber que uma política contra o assédio somente adquire efetividade quando é conhecida, acessível e sustentada por uma estrutura institucional disposta a agir. Um canal de denúncia sem confiança é apenas um endereço; um treinamento sem continuidade é uma cerimônia; uma investigação sem independência pode converter-se em nova forma de violência.

O texto foi retomado em janeiro de 2026 e conduzido à sua etapa final, com conclusão prevista para julho de 2026. Nesse retorno, a escrita já não era a mesma,

porque o pesquisador também havia sido transformado pelo percurso. A experiência profissional havia encontrado a crítica acadêmica; a leitura jurídica havia dialogado com a sociologia, a psicologia, a filosofia, a economia e os estudos de gênero; e o produto havia deixado de ser um simples código para assumir a forma de uma política autorregulatória mais ampla, dotada de mecanismos de prevenção, acolhimento, investigação, responsabilização e acompanhamento.

O caminho metodológico adotado pode, portanto, ser caracterizado como exploratório, qualitativo, interdisciplinar, bibliográfico, documental, observacional e translacional. Exploratório, porque buscou compreender um fenômeno complexo e ainda marcado por imprecisões conceituais e respostas institucionais fragmentadas. Qualitativo, porque se concentrou nos sentidos, estruturas e relações de poder associados à violência moral contra a mulher. Bibliográfico e interdisciplinar, porque reuniu diferentes matrizes teóricas para evitar uma leitura exclusivamente jurídica. Documental, porque examinou normas, protocolos, decisões e instrumentos institucionais. Observacional, porque reconheceu a experiência profissional como ponto de partida reflexivamente controlado. Translacional, finalmente, porque procurou converter o conhecimento produzido em proposta passível de aplicação no ambiente empresarial.

A conclusão desta dissertação, por isso, não representa o encerramento imóvel de uma investigação. Ela constitui o ponto em que os fios recolhidos ao longo do percurso são finalmente entrelaçados. A prática revelou a ferida; a teoria permitiu nomeá-la; o método impediu que a impressão fosse confundida com evidência; a perspectiva de gênero mostrou que a violência não atinge todos os corpos da mesma maneira; e a pesquisa translacional exigiu que o diagnóstico não terminasse na denúncia, mas avançasse em direção a uma resposta institucional.

Ao final, permanece uma convicção metodologicamente construída: prevenir o assédio moral contra a mulher não significa apenas proibir comportamentos ofensivos. Significa reorganizar práticas, distribuir responsabilidades, criar espaços seguros de escuta, investigar com independência, proteger quem denuncia e impedir que o silêncio seja utilizado como tecnologia de gestão. O produto desta pesquisa nasce desse percurso. Não pretende oferecer um abrigo de papel, mas contribuir para que a empresa reconheça que aquilo que acontece em seu ambiente não lhe é estranho. A organização não é simples cenário da violência; ela pode ser sua facilitadora, sua testemunha silenciosa ou o primeiro lugar de sua interrupção.

Nesse sentido, concluir é também devolver. Devolver à prática aquilo que a prática ofereceu como pergunta, agora transformado pelo rigor teórico, pela crítica e pela responsabilidade institucional. A travessia metodológica encontra seu sentido justamente nesse retorno: o conhecimento parte da realidade, atravessa o trabalho científico e volta a ela não como resposta definitiva, mas como instrumento possível de transformação.

MESTRADO PROFISSIONAL EM DIREITO

A pesquisa é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG).

O mestrado profissional em Direito da UEPG tem por área de concentração “Teorias e Práticas Jurídicas em Perspectiva Translacional”, com três linhas de pesquisa distintas: Teorias e Práticas Jurídicas no Sistema Penal; Teorias e Práticas Jurídicas nas Relações Privadas e Socioeconômicas; e Teorias e Práticas Jurídicas na Proteção de Direitos Fundamentais e Promoção de Políticas Públicas. A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito da segunda linha.

METODOLOGIA APRESENTADA

Roberto Jarry Richardson assevera que o objetivo maior das Ciências Sociais é o desenvolvimento humano e a pesquisa social, por sua vez, deve contribuir nessa direção cumprindo um propósito mais imediato, a produção de conhecimento (Richardson, 2008). Para atingir essa finalidade, a pesquisa social deve configurar-se em ferramenta, a fim de propiciar ao pesquisador os meios necessários para resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar as existentes.

O marco inicial de qualquer investigação, segundo Raymond Quivy, é um questionamento, seguido da intenção de apresentar uma resposta adequada a ele (Quivy, 1998). Entre esses extremos existem etapas que devem ser cumpridas pelo cientista social, que possibilitem qualificar sua investigação como um processo de produção científica. Ao conjunto estruturado e racionalmente disposto dessas etapas de investigação dá-se o nome de metodologia.

Robert K. Yin diferencia-se dos dois autores por não oferecer um manual geral de metodologia, mas uma metodologia voltada ao estudo de caso (Yin, 2018). O foco está em delimitar um caso real, examiná-lo em profundidade, considerar seu contexto e utilizar múltiplas fontes de evidência, como documentos, entrevistas,

observação, registros institucionais e dados secundários. A triangulação é central em Yin, pois o estudo de caso ganha força quando diferentes fontes convergem para sustentar a mesma conclusão.

Os três autores propõem modelos metodológicos, que podem ser adaptados pelo investigador social para realização de uma pesquisa científica.

Quivy (1998) define como momentos fundamentais da investigação científica as fases de ruptura, de construção e de verificação, cuja estrutura básica é constituída em sete etapas. Na fase de ruptura, estão as etapas de pergunta de partida, de exploração e de problemática; na fase de construção estão as etapas de problemática e de construção do modelo de análise; e na fase de verificação estão as etapas de observação, de análise das informações e de conclusões. Para o autor, a estruturação da investigação científica deve se dar em etapas dinâmicas e racionalmente planejadas em que o pesquisador se questiona sobre um fenômeno, constrói um modelo de análise e verifica os resultados.

Richardson (2008) propõe a estrutura do método científico composta por cinco elementos: meta, modelo, dados, avaliação e revisão. A meta são os objetivos do estudo, o modelo é qualquer abstração do que está sendo trabalhado ou estudado, os dados são as observações realizadas para representar a natureza do fenômeno, a avaliação é o processo de decisão sobre a validade do modelo e a revisão são as mudanças necessárias no modelo.

A presente pesquisa propõe o estudo de oito casos, cuja orientação metodológica encontra respaldo em Yin (2005). Segundo o autor, o estudo de caso constitui uma metodologia de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, especialmente quando se pretende responder a questões do tipo “como” e “por que”. Essa estratégia permite ao pesquisador concentrar-se em fenômenos contemporâneos inseridos em contextos sociais reais, preservando uma compreensão holística da realidade investigada.

Para Yin (2005), o estudo de caso possibilita a realização de pesquisas complexas, sobretudo quando o fenômeno analisado não pode ser adequadamente separado de seu contexto. Nessa perspectiva, o método contribui para o avanço teórico de determinada área do conhecimento, justamente por permitir a análise aprofundada de situações concretas. O autor define o estudo de caso como:

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o

fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, você usaria o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais (Yin, 2005, p. 32).

Além disso, é necessário que o projeto de investigação seja enunciado na forma de uma pergunta de partida, por meio da qual o pesquisador procure exprimir, com a maior precisão possível, aquilo que pretende saber, compreender ou esclarecer. A pergunta de partida deve funcionar como fio condutor da investigação em ciências sociais e, para tanto, deve atender a três níveis de exigência: clareza, exequibilidade e pertinência (Quivy, 1998).

A exigência de clareza se relaciona à precisão e à concisão da formulação, de modo que a pergunta não seja vaga, ambígua ou excessivamente ampla. A exequibilidade, por sua vez, refere-se à possibilidade concreta de realização da pesquisa, considerando os recursos, o tempo, os dados disponíveis e os limites metodológicos do estudo. Já a pertinência exige que a pergunta esteja efetivamente voltada à compreensão do fenômeno investigado, sem assumir caráter moralizador ou incorporar juízos de valor incompatíveis com a pesquisa científica (Quivy, 1998).

A problemática apresentada nesta pesquisa consiste no seguinte questionamento: como a prevenção ao assédio moral contra a mulher pode ser aprimorada pelos empregadores, assegurando sua proteção no ambiente de trabalho por meio da criação de uma política autorregulatória? Para responder a essa questão, a investigação articula revisão bibliográfica, análise documental e estudo de oito casos judiciais múltiplos.

A escolha do estudo de casos decorre da necessidade de examinar a violência no trabalho em seu contexto concreto, sem separar artificialmente a conduta individual das relações hierárquicas, das práticas de gestão, dos mecanismos empresariais de prevenção e da resposta institucional produzida após a denúncia. O processo judicial, contudo, não é tomado como reprodução integral do acontecimento. Ele constitui uma reconstrução institucional delimitada pelas alegações das partes, pelas provas admitidas e pelos fundamentos selecionados na decisão.

A investigação se apoia em cinco premissas articuladas:

1. Os conflitos interpessoais são inerentes às relações humanas e laborais, mas não se confundem, por si sós, com assédio moral, cuja identificação depende da presença de conduta abusiva, reiteração ou sistematicidade, assimetria de poder, degradação do ambiente e violação de direitos da personalidade.

2. As estruturas e práticas organizacionais podem prevenir, tolerar, estimular ou intensificar a violência no trabalho, razão pela qual a análise não se limita à personalidade do agressor ou à reação individual da vítima.

3. A violência laboral pode produzir consequências para a saúde, a vida profissional e a dignidade da vítima, além de efeitos financeiros, operacionais e institucionais para o empregador, devendo cada efeito ser classificado conforme esteja comprovado, reconhecido judicialmente ou apenas inferido como risco potencial.

4. O assédio moral e as demais formas de violência de gênero constituem ilícitos jurídicos e violações de direitos fundamentais, exigindo prevenção, interrupção, acolhimento, apuração imparcial, responsabilização proporcional e reparação.

5. A prevenção do assédio moral contra a mulher demanda política autorregulatória efetiva, orientada pela perspectiva de gênero e composta por mecanismos verificáveis de governança, gestão de riscos psicossociais, denúncia, proteção contra retaliação, investigação, sanção, acompanhamento e revisão contínua.

O corpus empírico final é formado por oito casos julgados no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho das 2ª, 3ª, 4ª, 8ª, 9ª, 13ª, 15ª e 18ª Regiões. A seleção é intencional e teórica, e não estatística. Foram incluídos casos que apresentavam densidade documental suficiente para examinar, de forma comparativa, a dinâmica da violência, a relação de poder, os impactos reconhecidos, a existência ou inexistência de mecanismos preventivos, a resposta empresarial e a contribuição do caso para a formulação do produto translacional. O caso do TRT da 18ª Região assegura a presença do Centro-Oeste no corpus e examina assédio sexual praticado por superior hierárquico, denúncia por canal sigiloso, investigação interna, aplicação expressa do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero e manutenção judicial da dispensa por justa causa.

Embora a pergunta de pesquisa esteja centrada no assédio moral contra a mulher, foram incorporados casos de assédio sexual e discriminação de gênero. Esses julgados não ampliam silenciosamente o objeto da pesquisa. Funcionam como casos comparativos, porque permitem testar mecanismos institucionais igualmente relevantes para a prevenção do assédio moral, tais como confiança no canal de denúncia, acolhimento, proteção contra retaliação, investigação independente, valoração contextual da prova e responsabilização empresarial.

A unidade principal de análise é cada processo judicial selecionado, considerado como caso. As unidades internas de observação são: os fatos reconhecidos ou controvertidos; as provas mencionadas; a posição ocupada pelos atores; os fatores contextuais e organizacionais; os impactos documentados; os mecanismos preventivos; a resposta institucional; o resultado judicial; e os limites informacionais do material examinado.

Para preservar a cadeia de evidências, a análise distingue três planos: achado documental, correspondente à informação expressamente registrada na decisão ou nos documentos do processo; conclusão judicial, correspondente ao fato, enquadramento ou consequência reconhecida pelo órgão julgador; e interpretação do pesquisador, correspondente à inferência analítica construída a partir da articulação entre o caso, a teoria e a problemática da investigação. Impactos familiares, reputacionais ou organizacionais não documentados são apresentados apenas como riscos ou possibilidades analíticas, e não como fatos comprovados.

A seleção considerou, como critérios de inclusão: existência de decisão de mérito relevante; presença de trabalhadora ou de denúncia de violência dirigida a mulher no ambiente de trabalho; possibilidade de examinar a atuação empresarial; diversidade de setores e formas de violência; e utilidade do caso para a construção da política autorregulatória. Foram excluídos casos sem elementos mínimos para reconstrução da dinâmica organizacional ou nos quais a controvérsia se restringia a questão processual sem conteúdo preventivo.

A busca jurisprudencial principal foi realizada na plataforma oficial de jurisprudência da Justiça do Trabalho, denominada Falcão, disponível em <https://jurisprudencia.jt.jus.br/jurisprudencia-nacional/home>, mediante combinações de termos relacionados a assédio moral, assédio sexual, violência de gênero, discriminação contra a mulher, canal de denúncia, treinamento, investigação interna, perspectiva de gênero e responsabilidade do empregador. Em etapa exploratória foi efetuado levantamento na plataforma JusBrasil com o critério “ASSÉDIO MORAL E SEXUAL PROTOCOLO DE JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO CANAL DE DENÚNCIA”, destinado a ampliar a rastreabilidade e a diversidade territorial da triagem. A seleção final foi guiada pela saturação analítica das categorias e pela diversidade dos padrões encontrados, não pela pretensão de representar numericamente a jurisprudência nacional.

A triagem inicial reuniu cinco julgados de cada Tribunal Regional do Trabalho,

totalizando 120 precedentes no universo dos 24 tribunais regionais. Com a aplicação do recorte temporal de outubro de 2022 a dezembro de 2025, foram excluídos 24 processos protocolizados antes de 2022 e um processo protocolizado em 2026, permanecendo 95 precedentes distribuídos entre 23 dos 24 Tribunais Regionais do Trabalho, além dos oito casos submetidos à análise aprofundada. Nenhum dos cinco processos inicialmente relacionados ao TRT da 1ª Região permaneceu após a depuração temporal. A pré-seleção ampliada constituiu universo de rastreamento e não inclusão automática no corpus, pois cada decisão permaneceu sujeita ao marco temporal, à densidade documental e aos demais critérios metodológicos. A seleção do Caso 8 decorreu da relevância do canal sigiloso acessível por telefone e site, da medida de transferência adotada durante a apuração, da investigação conduzida após as denúncias, das declarações escritas e da prova oral convergente, da aplicação expressa do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, da manutenção da justa causa e do trânsito em julgado documentado. Como o dossiê interno não foi reproduzido integralmente, o procedimento foi analisado nos limites dos atos efetivamente registrados no processo.

O corpus final contempla as cinco regiões geográficas do país: Norte (TRT da 8ª Região), Nordeste (TRT da 13ª Região), Centro-Oeste (TRT da 18ª Região), Sudeste (TRTs das 2ª, 3ª e 15ª Regiões) e Sul (TRTs das 4ª e 9ª Regiões). Essa abrangência, contudo, não atribui representatividade estatística nacional ao estudo, pois a amostra permanece intencional, teórica e orientada pela capacidade explicativa dos casos.

A situação processual dos casos é informada nos limites do material integrante do *corpus*. A existência de decisão de mérito não autoriza presumir trânsito em julgado quando esse dado não estiver documentado. Assim, as conclusões desta pesquisa se referem ao conteúdo das decisões examinadas e não pretendem antecipar eventual modificação posterior por recurso.

A análise segue a técnica de adequação ao padrão proposta por Yin (2005). Antes do exame individual, foram formuladas seis proposições teóricas: relações hierárquicas assimétricas favorecem silenciamento e dificuldade de denúncia; canais formais são insuficientes quando não há confiança, independência e proteção; treinamentos genéricos não impedem a violência quando desacompanhados de fiscalização; falhas de acolhimento e investigação ampliam danos e responsabilidade institucional; estereótipos de gênero interferem na manifestação da violência e na

valoração da prova; e investigações sem garantias procedimentais podem fracassar simultaneamente na proteção da vítima e na responsabilização do acusado.

A validade do constructo é buscada pela definição prévia das categorias e pela utilização de indicadores observáveis. A validade interna é reforçada pela distinção entre fatos, conclusões judiciais e inferências, bem como pela consideração de explicações rivais. A validade externa é analítica, e não estatística: os resultados permitem discutir proposições teóricas e requisitos institucionais, mas não autorizar generalização quantitativa para todas as empresas. A confiabilidade é favorecida pela utilização de protocolo uniforme, matriz comparativa e registro dos limites documentais de cada caso.

As categorias comparativas são: natureza da violência; relação de poder; fatores contextuais, relacionais e organizacionais associados; fontes de evidência; impactos comprovados; mecanismos preventivos; resposta institucional; repercussão financeira comprovada; risco reputacional potencial; aplicação da perspectiva de gênero; resultado judicial; e contribuição para o produto autorregulatório.

Os objetivos específicos consistem em identificar, nos casos selecionados, os elementos caracterizadores da violência; examinar os fatores organizacionais associados; descrever os efeitos comprovados sobre os atores; avaliar a efetividade dos mecanismos empresariais de prevenção e resposta; confrontar os casos com as proposições teóricas; e transformar os achados convergentes e divergentes em requisitos concretos da política autorregulatória.

A opção por documentação judicial também responde à dificuldade ética e prática de realizar pesquisa de campo com mulheres submetidas a assédio moral ou sexual. A produção de novo depoimento poderia impor revivência de episódios traumáticos. A análise documental não elimina esse problema, mas reduz a exposição direta das vítimas e permite examinar criticamente a forma pela qual a experiência foi reconstruída pelo sistema de justiça.

A exigência probatória deve ser conciliada com a perspectiva de gênero. A ausência de testemunha presencial, a demora na denúncia, o medo, a vergonha ou a continuidade no emprego não podem ser automaticamente interpretados contra a mulher. Ao mesmo tempo, a investigação empresarial e judicial deve preservar o contraditório, a imparcialidade e a documentação da prova, evitando tanto a revitimização quanto a punição fundada em apuração precária.

DECLARAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Declara-se, para os devidos fins acadêmicos e em observância às diretrizes de integridade científica previstas na Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026, que foi utilizada ferramenta de inteligência artificial generativa, especificamente o ChatGPT, desenvolvido pela OpenAI, como instrumento auxiliar nesta pesquisa.

A utilização da ferramenta ocorreu com a finalidade de apoiar a estruturação textual e a organização lógica dos argumentos. A ferramenta também foi empregada para auxiliar na disposição do texto em formato compatível com capítulos de dissertação, observando-se o padrão de citações indiretas e referências conforme as normas da ABNT.

Registra-se que a Inteligência Artificial não foi utilizada como autora ou coautora do capítulo, tampouco substituiu a análise crítica, a seleção bibliográfica, a responsabilidade intelectual ou a validação acadêmica do conteúdo.

Assim, a utilização da inteligência artificial restringiu-se à função instrumental e auxiliar, preservando-se a autoria deste pesquisador, a responsabilidade científica e os princípios de honestidade intelectual, transparência, integridade e boas práticas acadêmicas.

CAPÍTULO 1 – GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E NEOLIBERALISMO

Este capítulo apresenta, como marco teórico, abordagem eclética que combina os referenciais anteriormente indicados. O objetivo é analisar o objeto da pesquisa de forma multifacetada e demonstrar a precarização do trabalho promovida pela globalização econômica e pelo neoliberalismo, fenômenos centrais das transformações nas relações trabalhistas e em sua regulação jurídica. Para tanto, examina-se a relação entre Estado, globalização, neoliberalismo e precarização.

1.1 O ESTADO

A análise do Estado, para os fins desta pesquisa, não exige a reconstrução panorâmica de toda a teoria política moderna, mas a identificação de sua função na organização jurídica das relações sociais e econômicas. O Estado Moderno deve ser compreendido como estrutura institucional que concentra autoridade normativa, organiza o poder político e produz as condições jurídicas de funcionamento da sociedade. Bobbio (1987) permite compreender essa dimensão ao distinguir Estado, governo e sociedade civil, situando o Estado como conjunto de instituições permanentes dotadas de autoridade sobre território e população.

Essa compreensão é relevante porque a regulação jurídica do trabalho não surge fora do Estado, mas por meio de sua capacidade normativa, fiscalizatória e jurisdicional. Dallari (2007) define o Estado como ordem jurídica soberana orientada ao bem comum de um povo situado em determinado território, o que permite relacionar soberania, normatividade e finalidade social. No campo trabalhista, essa finalidade social se projeta na proteção da dignidade da pessoa humana, na limitação do poder econômico e na organização mínima das condições de trabalho.

Sob perspectiva jurídico-normativa, Kelsen (1998) contribui ao identificar o Estado com a ordem jurídica personificada, afastando a ideia de um Estado separado do Direito. A utilidade dessa formulação para o presente estudo está em demonstrar que a proteção trabalhista depende da forma como a ordem jurídica define competências, impõe limites ao poder privado e estabelece mecanismos de responsabilização. O Direito do Trabalho, portanto, não é simples instrumento técnico, mas expressão normativa de escolhas políticas sobre proteção social e distribuição de riscos.

Mascaro (2013) permite aproximar forma política e forma jurídica, indicando que o Estado organiza a reprodução social por meio de instituições e categorias

jurídicas que conferem estabilidade às relações econômicas. Essa leitura é funcional à pesquisa porque evidencia que a legislação trabalhista, a fiscalização estatal e a jurisdição do trabalho não são elementos externos ao capitalismo, mas formas pelas quais se regula a circulação da força de trabalho e se administra a tensão entre capital e trabalho.

A tradição materialista do Estado aprofunda essa compreensão ao recusar a neutralidade absoluta da forma estatal. Marx e Engels (2007) identificam o Estado Moderno como estrutura vinculada aos interesses gerais da classe dominante, enquanto Gramsci (2001) acrescenta que a dominação se sustenta pela combinação entre coerção e consenso. Essas contribuições permitem compreender o porquê de a regulação do trabalho oscilar historicamente entre proteção social e adaptação às exigências da acumulação econômica.

Nesse ponto, Hirsch (2010) oferece a formulação mais diretamente imbricada ao presente estudo. O autor compreende o Estado como forma social específica do capitalismo, dotada de autonomia relativa, mas condicionada pela necessidade de garantir a reprodução das relações capitalistas. Essa leitura permite explicar por que o Estado pode instituir direitos trabalhistas e, simultaneamente, promover reformas que flexibilizam garantias, ampliam a disponibilidade da força de trabalho e deslocam riscos econômicos ao trabalhador.

A globalização econômica e o neoliberalismo não eliminam o Estado, mas reconfiguram suas funções. Hirsch (2010) sustenta que a globalização implica reorientação funcional do aparato estatal, que passa a atuar de modo mais intenso na produção de competitividade, na abertura de mercados, na desregulamentação seletiva e na flexibilização das relações de trabalho. Desse modo, o Estado permanece central para a tese: é por meio dele que se positivam direitos, mas também é por meio dele que se viabilizam reformas capazes de aprofundar a precarização.

A partir desse recorte, a teoria do Estado será utilizada como fundamento para analisar a relação entre neoliberalismo, regulação jurídica do trabalho e precarização. Esta dissertação, portanto, não apresenta uma exposição enciclopédica da formação do Estado Moderno, mas um recorte condutor: compreender como a forma estatal organiza, limita ou flexibiliza o poder econômico no ambiente laboral e como essa atuação repercute na proteção da mulher contra a violência e o assédio no trabalho.

1.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A globalização não constitui fenômeno recente ou autônomo, mas expressão histórica do próprio desenvolvimento do capitalismo. Essa compreensão já se encontra anunciada na crítica marxiana, segundo a qual o capital tende a criar um mercado mundial. Segundo Marx e Engels (2007), a burguesia imprime caráter cosmopolita à produção e ao consumo. Desse modo, a globalização deve ser compreendida como desdobramento da lógica expansiva do capital, cuja dinâmica ultrapassa fronteiras nacionais, reorganiza a produção e o consumo em escala mundial e se sustenta em relações concretas de poder. Por essa razão, não pode ser analisada como processo neutro ou meramente técnico, mas como fenômeno historicamente vinculado às formas institucionais, políticas e jurídicas que viabilizam a reprodução do capitalismo em escala global.

Octavio Ianni observa que a globalização implica a constituição de uma sociedade mundial que transcende as fronteiras nacionais, reorganizando estruturas econômicas, políticas e culturais em escala global (Ianni, 1997). Essa leitura permite compreender que o fenômeno não se limita à integração de mercados, mas envolve uma reconfiguração profunda das relações sociais, inclusive no plano jurídico e estatal. Nessa perspectiva, a globalização opera como um processo de totalização do capital, ampliando sua capacidade de circulação e acumulação.

A globalização transforma profundamente as relações de trabalho. Segundo Harvey (2005), a flexibilização implica precarização, destacando que a globalização decorre da intensificação dos processos de acumulação capitalista, marcada pela chamada “compressão espaço-tempo”, que reduz barreiras geográficas e acelera a circulação do capital. Essa dinâmica, entretanto, não se distribui de forma homogênea, sendo atravessada por profundas desigualdades estruturais, o que evidencia seu caráter seletivo e excludente. Assim, a globalização não apenas integra, mas também fragmenta, produzindo centros e periferias no sistema mundial.

Na esteira desse raciocínio, Milton Santos propõe uma leitura aprofundada ao afirmar que a globalização é frequentemente apresentada como uma narrativa de integração e progresso, mas vivenciada concretamente como processo de exclusão e aprofundamento das desigualdades (Santos, 2000). Para ele, a globalização promove profunda reconfiguração do espaço econômico, deslocando centros produtivos e reorganizando cadeias de valor, operando como um discurso legitimador.

A globalização é apresentada como fábula, mas vivida como perversidade. Essa leitura encontra respaldo quando o autor compreende a globalização como modismo discursivo (Santos, 2000). Tal análise evidencia o caráter ideológico do discurso globalizante, que tende a ocultar as relações de dominação subjacentes ao processo. Essa dimensão ideológica da globalização é reforçada posto que o fenômeno opera como mecanismo de naturalização do mercado, convertendo relações historicamente determinadas em aparentes necessidades técnicas ou inevitáveis.

Portanto, a globalização econômica pode ser entendida como expansão do capitalismo, reconfiguração do espaço econômico, intensificação das desigualdades, difusão do neoliberalismo, produção de novas formas de poder e constitui um dos fenômenos centrais do capitalismo contemporâneo, caracterizando-se pela intensificação dos fluxos de capital, mercadorias, serviços e informações em escala mundial.

O neoliberalismo, conforme alerta Harvey (2005), está profundamente associado à globalização econômica contemporânea que serve como veículo de políticas neoliberais.

A sua discussão não representa um novo debate, uma vez que sua compreensão repercute na recuperação das profundas transformações em curso na sociedade capitalista, a exemplo do entendimento da sociedade movimentada pelos conflitos e contradições que ora se intensificam, ora se reduzem, sem deixar, entretanto, de existir. Como bem afirmam Marx e Engels (2010), no Manifesto do Partido Comunista, a luta de classes é o motor da história. A compreensão das origens do neoliberalismo exige o resgate de sua matriz teórica fundamental: o liberalismo clássico.

Longe de constituir uma ruptura absoluta, o neoliberalismo representa uma reconfiguração do pensamento liberal, adaptada às transformações do capitalismo no século XX, especialmente após as crises do modelo intervencionista e do Estado de bem-estar social. Assim, suas raízes se encontram nas formulações clássicas sobre liberdade, mercado e limitação do poder estatal, sendo posteriormente reelaboradas em um novo contexto marcado pela globalização e pela reestruturação produtiva.

O liberalismo clássico surge entre os séculos XVII e XVIII como resposta ao absolutismo e às formas de organização econômica mercantilista. Em John Locke, por exemplo, a teoria política liberal se fundamenta na centralidade dos direitos naturais,

especialmente a vida, a liberdade e a propriedade (Locke, 2005). Para o autor, o Estado é concebido como instrumento limitado, cuja função principal consiste na proteção desses direitos, não podendo interferir arbitrariamente na esfera individual.

Essa concepção inaugura uma lógica segundo a qual a liberdade econômica passa a ser entendida como extensão da liberdade individual. O mercado assume papel central como espaço de realização das trocas voluntárias, sendo visto como mecanismo eficiente de coordenação social (Friedman, 1962).

Na tradição econômica, essa perspectiva é aprofundada em “A riqueza das nações” de Smith (1996), na qual afirma que a busca individual pelo interesse próprio pode gerar benefícios coletivos por meio do funcionamento do mercado, e que a “mão invisível” do mercado organiza a produção e a distribuição de recursos de forma mais eficiente do que a intervenção estatal.

Desse modo, o liberalismo clássico estabelece três pilares fundamentais: a centralidade do indivíduo; a valorização do mercado como mecanismo autorregulador e a limitação do Estado. O liberalismo clássico entra em crise a partir do final do século XIX e início do século XX, especialmente diante das desigualdades geradas pelo capitalismo industrial e das crises econômicas, como a Grande Depressão de 1929 (Polanyi, 2000).

Observa-se a ascensão de modelos intervencionistas, como o keynesianismo e o Estado de bem-estar social. O primeiro constitui uma das principais matrizes teóricas da economia do século XX, especialmente no contexto da crise do liberalismo clássico após a crise de 1929. Esse modelo rompe com a ideia de autorregulação dos mercados, defendendo a necessidade de intervenção estatal para garantir estabilidade econômica, pleno emprego e crescimento (Keynes, 1996). O segundo modelo, do ponto de vista sociológico, o Estado de bem-estar social também pode ser interpretado como mecanismo de integração social. Os regimes de bem-estar se diferenciam pela forma como desmercantilizam o trabalho e estruturam a proteção social (Esping-Andersen, 1990).

Todavia, essa ampliação do papel estatal passa a ser criticada por autores que identificam riscos à liberdade individual e à eficiência econômica. Friedman (1962) defende que a liberdade econômica é condição relevante para a liberdade política, uma vez que a intervenção estatal deve ser limitada, pois a ampliação indevida do Estado pode reduzir a iniciativa privada, distorcer os incentivos econômicos e restringir a autonomia dos indivíduos. Hayek (1990) sustenta que a expansão do planejamento

estatal pode conduzir à limitação progressiva da liberdade individual, pois a concentração de decisões econômicas no Estado tende a substituir escolhas pessoais por comandos centralizados.

Segundo Harvey (2005), o neoliberalismo não representa um retorno puro ao liberalismo clássico, mas uma reformulação teórica diante das novas condições do capitalismo. Para o autor, o neoliberalismo constitui um projeto político destinado a restaurar o poder das elites econômicas, utilizando o discurso da liberdade de mercado como legitimador.

A consolidação do neoliberalismo se dá como corrente teórica especialmente no pós-Segunda Guerra Mundial. Hayek (1990), ao criticar o planejamento estatal, sustenta que a intervenção econômica compromete a liberdade individual, conduzindo a formas de autoritarismo. A liberdade econômica constitui condição indispensável para a liberdade política, defendendo a redução do papel do Estado à garantia da propriedade privada e do funcionamento dos mercados (Friedman, 1962).

O neoliberalismo ganha densidade institucional com a Sociedade Mont Pèlerin e expressão prática radical no Chile, com os Chicago Boys, evidenciando a passagem de uma doutrina econômica para um projeto político de reorganização do Estado e das relações de trabalho (Harvey, 2005).

1.3 TRABALHO COMO CASTIGO E EM SUA FORMAÇÃO DIALETICA

O conceito de trabalho não constitui uma categoria estática ou natural, mas uma construção histórica, cultural e social, cujos significados variam conforme as formas de organização econômica, política e cultural de cada período, tendo sido concebido ora como atividade degradante e punitiva, ora como expressão da dignidade humana e fundamento da vida social. Isso impõe uma abordagem que considere suas transformações estruturais, bem como os discursos que o legitimaram em diferentes épocas.

Na Antiguidade clássica, VIII a.C. até o século V d.C., especialmente na Grécia e em Roma, o trabalho manual era socialmente desvalorizado, sendo associado à necessidade e à servidão. O labor, enquanto atividade destinada à sobrevivência, era considerado inferior em relação à ação e à contemplação (Arendt, 2010). De forma indireta, a autora demonstra que a sociedade grega distinguia claramente entre atividades nobres — como a política e a filosofia — e o trabalho, reservado a escravos e estrangeiros. O trabalho, nesse período, não era concebido

como elemento de realização humana, mas como necessidade biológica, o que explica sua associação com grupos socialmente subordinados.

Durante a Idade Média, sob forte influência da tradição cristã, o trabalho passou a ser interpretado como forma de punição e expiação, especialmente a partir da narrativa bíblica da queda, segundo a qual o homem deveria obter seu sustento “com o suor do rosto” (Bíblia, 2011, Gênesis 3,19). Essa concepção foi incorporada à cultura medieval, na qual o trabalho assumiu sentido moral e penitencial, associado à disciplina, à obrigação e ao sofrimento (Le Goff, 1980).

Com o advento da modernidade, nos séculos XV e XVI, ocorre profunda transformação no significado do trabalho, especialmente a partir da ética protestante analisada por Max Weber, segundo ele, o trabalho passou a ser considerado um dever em si mesmo e a ideia de dever profissional se tornou central na vida moral do indivíduo (Weber, 2004). O trabalho deixa de ser visto apenas como punição e passa a ser valorizado como vocação, todavia não eliminando seu caráter disciplinador, mas o internaliza, convertendo-o em obrigação moral. Essa transformação foi decisiva para o desenvolvimento do capitalismo, ao criar uma ética orientada à produtividade e à acumulação.

A compreensão do trabalho em sua formação dialética exige a superação de abordagens unilaterais que o concebem exclusivamente como fator de produção ou como atividade meramente econômica. Ao contrário, deve ser analisado como categoria ontológica, marcada por contradições internas: ele contém dimensões opostas e tensionadas, que refletem as próprias formas sociais em que se insere (Lukács, 2013).

A tradição marxista oferece os instrumentos teóricos fundamentais para a apreensão do trabalho enquanto atividade fundante da existência humana e, simultaneamente, como *locus* de alienação, exploração e dominação. A dialética do trabalho revela, portanto, sua dupla dimensão: (i) como atividade criadora e humanizadora; e (ii) como atividade estranhada sob determinadas condições históricas (Marx, 2004). Na perspectiva marxiana, o trabalho não se reduz a uma atividade econômica, mas constitui elemento essencial da própria condição humana.

Segundo Marx (2013), o trabalho é, antes de tudo, um processo entre o homem e a natureza e ao atuar sobre a natureza externa e modificá-la, o homem modifica ao mesmo tempo sua própria natureza. O trabalho possui caráter ontológico, na medida em que constitui o meio pelo qual o ser humano produz sua existência e

se constitui enquanto sujeito. O trabalho, nesse nível, não é alienado, mas expressão da capacidade criadora humana.

Essa compreensão é reforçada pela tradição marxista posterior, que identifica o trabalho como mediação fundamental entre homem e natureza, sendo condição de possibilidade da vida do ser social, pois representa a mediação originária entre natureza e sociabilidade (Lukács, 2013).

O trabalho, ao mesmo tempo em que cria, também pode negar o próprio sujeito que o realiza. Marx (2004) afirma que no trabalho, o(a) trabalhador(a) não se afirma, mas se nega. O trabalho é externo ao(à) trabalhador(a), isto é, não pertence ao seu ser. Aqui se manifesta a dimensão negativa do trabalho na sociedade capitalista. A atividade que deveria ser expressão da liberdade humana se torna imposição externa, convertendo-se em fonte de sofrimento.

A dialética revela, portanto, que o trabalho não é essencialmente alienado, mas se torna dessa forma especialmente no capitalismo. A noção de alienação constitui eixo central da análise dialética do trabalho. Marx (2004) identifica diferentes dimensões da alienação. O trabalhador se torna tanto mais pobre quanto mais riqueza produz. O produto do trabalho confronta o trabalhador como algo estranho. A alienação expressa a ruptura do(a) trabalhador(a) com o produto de seu trabalho, o processo produtivo, a sua própria essência e os(as) outros(as) trabalhadores(as). Essa ruptura revela que o trabalho, sob o capitalismo, deixa de ser atividade de realização e passa a ser mecanismo de exploração e a estar subsumido à lógica da valorização do capital.

No capitalismo, o trabalho assume forma específica: trabalho assalariado subordinado à lógica do capital. Segundo Marx (2013), o capital é trabalho morto que, como um vampiro, vive apenas sugando trabalho vivo. Essa metáfora evidencia a relação estrutural de exploração. O trabalho vivo é apropriado pelo capital, que transforma a força de trabalho em fonte de valorização. A dialética aqui se expressa na contradição entre produção de riqueza social e apropriação privada dessa riqueza.

A análise dialética do trabalho permite compreender que ele não pode ser reduzido a uma categoria econômica neutra. Trata-se de fenômeno complexo, marcado por contradições que refletem as próprias tensões das formações sociais. O trabalho é, simultaneamente: condição de existência humana; mecanismo de exploração; espaço de dominação e possibilidade de emancipação (Marx, 2004).

1.4 NEOLIBERALISMO NO BRASIL COMO VETOR DE PRECARIZAÇÃO

A década de 1990 foi marcada por governos essenciais à implementação do ideário neoliberal no Brasil: Fernando Collor de Mello (1990 até o impeachment, em 1992), Itamar Franco (1992 a 1994) e Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002). Por opção do pesquisador, na presente pesquisa, serão destacados os governos de Fernando Collor de Mello e de Fernando Henrique Cardoso.

O início do governo Collor se insere em período de profunda instabilidade econômica no Brasil, marcado, ao final da década de 1980, por índices inflacionários extremamente elevados. Em 1989, a taxa anual de inflação alcançou 1.782,9%, conforme dados do IGP/FGV apresentados por Bresser-Pereira e Nakano (1991), cenário que comprometia a capacidade de planejamento econômico e a própria funcionalidade do sistema monetário.

Tabela 1 – Inflação anual no Brasil, segundo o IGP-DI/FGV – 1980-1989

Ano	Inflação anual (%)
1980	110,2%
1981	95,2%
1982	99,7%
1983	211,0%
1984	223,8%
1985	235,1%
1986	65,0%
1987	415,8%
1988	1.037,6%
1989	1.782,9%

Fonte: Fundação Getulio Vargas (FGV). Índices de preços: IGP-DI. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/indices-de-precos>. Acesso em: 7 jul. 2026.

O Plano Collor, implementado em março de 1990, foi apresentado como resposta emergencial à hiperinflação. Sua principal medida consistiu no bloqueio de ativos financeiros, com o objetivo de reduzir drasticamente a liquidez da economia e interromper o ciclo de reajustes automáticos de preços. Segundo Bresser-Pereira (1992), tratou-se de política de choque voltada à contenção da inflação mediante forte intervenção estatal sobre a moeda e os ativos financeiros. O documento analisado também registra que o confisco de depósitos bancários foi utilizado para reduzir a quantidade de moeda em circulação e conter a pressão inflacionária.

O Plano Collor revela uma contradição típica das políticas de estabilização neoliberal: ao buscar controlar a inflação por meio de choque monetário, produziu efeitos recessivos que atingiram de forma mais intensa os trabalhadores, especialmente aqueles inseridos em ocupações menos protegidas (Bresser-Pereira, 1992).

O fracasso do plano anti-inflacionário agravou esse quadro. A estabilização não se sustentou de forma duradoura, em razão da ausência de ajuste fiscal consistente e da permanência de mecanismos de indexação (Bresser-Pereira, 1992). Além disso, a crise política que culminou no impeachment de Collor comprometeu a credibilidade governamental e ampliou a incerteza econômica (Abreu, 1990).

Paralelamente ao combate da inflação, o governo Collor promoveu abertura comercial, privatizações e desregulamentação, medidas alinhadas ao paradigma neoliberal. A abertura da economia buscava aumentar a concorrência e reduzir preços internos, funcionando como instrumento indireto de controle inflacionário (Baer, 2008). Contudo, ao expor a indústria nacional à competição internacional de forma acelerada, essa política provocou impactos relevantes sobre setores produtivos internos.

Segundo Giambiagi e Além (2011), a liberalização econômica do governo Collor esteve associada à abertura comercial, privatizações e desregulamentação, bem como à desindustrialização em determinados setores e ao aumento do desemprego. A abertura comercial não foi apenas uma política econômica; foi também uma política de reorganização do trabalho. Ao submeter empresas nacionais à concorrência externa sem transição adequada, pressionou setores produtivos a reduzirem custos, racionalizarem processos e diminuirarem postos de trabalho (Giambiagi; Além, 2011).

Essa dinâmica contribuiu para a precarização em três sentidos. Primeiro, ampliou o desemprego nos setores mais expostos à concorrência. Segundo, estimulou estratégias empresariais de redução de custos trabalhistas. Terceiro, enfraqueceu a capacidade de negociação dos trabalhadores, pois a ameaça de fechamento de empresas, demissões ou substituição por produtos importados passou a operar como mecanismo disciplinador (Giambiagi; Além, 2011).

No governo Collor, a precarização do trabalho decorre justamente dessa mudança de função estatal, em que o Estado deixa de ser concebido prioritariamente como mediador da proteção social e passa a ser apresentado como obstáculo à eficiência econômica. Com isso, a proteção trabalhista tende a ser tratada como custo,

e não como garantia de cidadania (Giambiagi; Além, 2011).

A precarização do trabalho durante o governo Collor se manifestou de forma evidente no crescimento da insegurança laboral. A recessão decorrente do choque monetário e a abertura comercial acelerada contribuíram para o aumento do desemprego e para a ampliação de formas instáveis de inserção ocupacional. A literatura econômica registra que a abertura comercial provocou desindustrialização em determinados setores e aumento do desemprego (Giambiagi; Além, 2011). Essa constatação é central para a análise jurídico-trabalhista, pois o desemprego não representa apenas ausência de renda: ele enfraquece a posição coletiva da classe trabalhadora, amplia o medo da dispensa e reduz a capacidade de resistência diante de condições degradadas.

Embora o governo Collor não tenha criado juridicamente a informalidade, suas políticas econômicas ampliaram as condições sociais para sua expansão. A instabilidade econômica, a retração produtiva e a fragilização do emprego formal empurraram parcela significativa da força de trabalho para ocupações menos protegidas, com menor cobertura previdenciária, ausência de direitos trabalhistas e maior exposição à pobreza (Giambiagi; Além, 2011).

Lucia Cortes da Costa destaca que a Constituição de 1988 nasceu em contexto contraditório: de um lado, mobilização popular e ampliação dos direitos sociais; de outro, avanço da ofensiva neoliberal pela redução do Estado na regulação econômica e social (Costa, 2006). Essa contradição é decisiva para compreender a precarização do trabalho no período Collor, pois o texto constitucional afirmava a centralidade dos direitos sociais, enquanto a política econômica caminhava no sentido da abertura, da desregulamentação, da privatização e da redução da presença estatal. Assim, havia tensão entre o projeto constitucional de cidadania social e o projeto econômico de adaptação do Brasil à competitividade global.

A precarização do trabalho durante o governo Collor não decorre de ausência de direitos formais, mas da dificuldade de efetivá-los em um contexto político-econômico orientado pela redução da proteção estatal e pela centralidade do mercado (Costa, 2006).

Além dos efeitos econômicos, a precarização também atinge a subjetividade do trabalhador, uma vez que a racionalidade neoliberal desloca para o indivíduo a responsabilidade por sua inserção no mercado, por sua empregabilidade e por sua adaptação às mudanças econômicas. No contexto Collor, essa racionalidade começa

a ganhar densidade no Brasil, considerando que a modernização econômica passa a ser apresentada como inevitável, e o trabalhador é chamado a se adaptar à nova ordem, ainda que essa adaptação signifique aceitar instabilidade, perda de direitos e insegurança social (Costa, 2006).

Abreu (1992) aponta que a perda de credibilidade do governo, agravada por denúncias de corrupção que culminaram no impeachment de Collor em 1992, comprometeu a eficácia das políticas econômicas. A instabilidade política reforçou a desconfiança dos agentes econômicos e dificultou a estabilização monetária. Além disso, provocou impactos reais nos preços, salários, mercado de trabalho e nas condições de trabalho.

O Plano Collor combinou congelamento de preços e salários, mudança monetária, restrição ao consumo e bloqueio de parte dos ativos financeiros da população. O próprio IBGE (2006) registra que março de 1990 apresentou a maior variação mensal do IPCA de 82,39%, evidenciando a gravidade do quadro inflacionário no momento de implementação do plano.

No mercado de trabalho, conforme apontam Neri, Camargo e Reis (2000), os efeitos foram igualmente relevantes, pois entre 1990 e 1992, o país viveu forte recessão, com redução do nível de atividade econômica e aumento da taxa de desemprego. Segundo os autores, a taxa de desemprego aberto, que era de aproximadamente 4% da força de trabalho em março de 1990, alcançou cerca de 6% no segundo semestre de 1992, período identificado como auge da recessão.

Além do desemprego, houve piora qualitativa das condições de trabalho. André Urani aponta que o governo Collor foi marcado por profunda mudança na composição da força de trabalho, com diminuição sem precedentes da participação dos empregados com carteira assinada na ocupação total (Urani, 1993). O autor destaca que muitos trabalhadores que perderam empregos formais passaram a ocupar postos sem carteira assinada ou a atuar por conta própria, fenômeno associado à recessão, à abertura econômica e à busca empresarial por redução de custos.

Essa deterioração também se expressou na renda. Urani (1993) afirma que a redução da desigualdade de renda no período não significou redistribuição positiva, mas ocorreu em contexto de “profundo e generalizado empobrecimento” da população economicamente ativa. Destaca que a renda real média diminuiu significativamente em todas as regiões metropolitanas analisadas, com queda mais acentuada em São

Paulo, próxima de 45%.

Desse modo, pode-se afirmar que o período posterior ao Plano Collor combinou recessão, desemprego, perda de renda real, informalização e retomada inflacionária. O bloqueio de liquidez atingiu o consumo e o investimento; a abertura comercial pressionou setores industriais pouco preparados para a concorrência externa; e a instabilidade econômica reduziu a capacidade de planejamento das empresas e dos trabalhadores.

A precarização do trabalho durante o governo Fernando Henrique Cardoso deve ser compreendida no interior de um processo mais amplo de reestruturação do capitalismo brasileiro na década de 1990. Não se trata de fenômeno isolado, tampouco de simples resultado de alterações pontuais na legislação trabalhista, mas de uma inflexão político-econômica marcada pela estabilização monetária, pela abertura econômica, pelas privatizações, pela reforma gerencial do Estado e pela incorporação de diretrizes neoliberais na formulação das políticas públicas (Bresser-Pereira, 1992).

O governo FHC, iniciado em 1995 e encerrado em 2002, consolidou um ciclo de reformas orientadas pela centralidade do mercado, pela redução da intervenção direta do Estado na economia e pela busca de competitividade internacional. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado em 1995, expressou essa mudança ao afirmar a necessidade de reconstrução da administração pública em bases gerenciais, associando reforma estatal, estabilização econômica e crescimento sustentado (Bresser-Pereira, 1992).

Essa orientação também aparece nos materiais de base da pesquisa, nos quais a reforma do Estado dos anos 1990 é analisada como deslocamento da função estatal para uma racionalidade gerencial e mercadológica. Nesse contexto, a precarização do trabalho resultou da combinação de quatro movimentos principais: flexibilização jurídica das relações laborais; elevação do desemprego e da informalidade; intensificação da terceirização; e fragilização da ação coletiva dos trabalhadores. A análise desse período, portanto, exige examinar tanto as reformas institucionais quanto os efeitos sociais produzidos sobre a classe trabalhadora (Bresser-Pereira, 1992).

A precarização também se manifestou por meio de alterações normativas que ampliaram possibilidades de contratação e gestão flexível da força de trabalho. A Lei nº 9.601, de 21 de janeiro de 1998, que dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo

determinado e dá outras providências, autorizou, mediante convenções e acordos coletivos, a instituição de contratos de trabalho por prazo determinado, além de estabelecer mecanismos relacionados à compensação de jornada, como o banco de horas (Brasil, 1998).

Já a Lei nº 9.958, de 12 de janeiro de 2000, que alterou e acrescentou artigos na CLT, instituiu as Comissões de Conciliação Prévia, inserindo dispositivos destinados à tentativa de conciliação extrajudicial de conflitos individuais (Brasil, 2000).

Krein (2007) analisa essas mudanças como parte de um movimento mais amplo de flexibilização das relações de emprego no Brasil. Para ele, a década de 1990 não produziu uma reforma trabalhista única e sistemática, mas promoveu alterações graduais que, somadas, deslocaram a regulação do trabalho em direção à maior liberdade empresarial.

A flexibilização jurídica não opera apenas pela retirada expressa de direitos, mas também pela criação de formas contratuais mais instáveis, pela ampliação da negociação em contexto de desigualdade material e pela transferência de riscos econômicos ao trabalhador. Nesse sentido, o contrato por prazo determinado e o banco de horas expressam uma alteração qualitativa: o tempo de trabalho passa a ser administrado de acordo com a oscilação da demanda empresarial, reduzindo a previsibilidade da vida laboral (Krein, 2007).

Delgado (2019), ao tratar da função protetiva do Direito do Trabalho, sustenta que esse ramo jurídico existe justamente para compensar a desigualdade estrutural entre empregado e empregador. Assim, quando a legislação desloca a regulação para o campo da autonomia negocial sem considerar a assimetria econômica, há risco de enfraquecimento da proteção social.

A terceirização se expandiu intensamente na década de 1990, acompanhando a reestruturação produtiva e a busca empresarial por redução de custos. Embora não tenha sido integralmente criada nesse período, sua difusão foi favorecida pela lógica de especialização, enxugamento e externalização de atividades. Delgado (2019) interpreta a terceirização como mecanismo central de precarização, pois rompe vínculos diretos, fragmenta coletivos de trabalho e diferencia trabalhadores que atuam no mesmo espaço produtivo.

Para Paul Singer, a informalidade também ganhou relevância no período, observando que a globalização e a reestruturação produtiva produziram desemprego

e deslocamento de trabalhadores para ocupações instáveis, muitas vezes sem proteção previdenciária ou trabalhista (Singer, 1998). Esse fenômeno evidencia que a precarização não se limita ao interior da relação formal de emprego, alcançando também aqueles que são expulsos do emprego protegido e compelidos a sobreviver em atividades informais.

A terceirização e a informalidade possuem efeitos convergentes. Ambas enfraquecem a identidade coletiva da classe trabalhadora, dificultam a ação sindical e ampliam a vulnerabilidade individual. O trabalhador terceirizado ou informal passa a experimentar menor estabilidade, menor poder de barganha e maior exposição a riscos econômicos (Singer, 1998).

Adalberto Moreira Cardoso analisa a referida década como período de crise do sindicalismo brasileiro, marcado pelo crescimento do desemprego, pela fragmentação das bases de representação e pela dificuldade de mobilização coletiva (Cardoso, 2003). A precarização, portanto, não atinge apenas o contrato individual, mas também a capacidade coletiva de resistência.

A precarização do trabalho durante o governo FHC não deve ser compreendida apenas em sua dimensão objetiva, isto é, como perda de direitos, desemprego ou informalidade. Ela também possui dimensão subjetiva, relacionada ao medo da demissão, à intensificação do ritmo produtivo e à internalização da insegurança (Cardoso, 2003).

Robert Castel demonstra que a condição salarial moderna foi historicamente construída como forma de integração social (Castel, 1998). Quando o emprego se torna instável, rompe-se não apenas uma fonte de renda, mas uma estrutura de pertencimento social. A precarização, nesse sentido, desloca o trabalhador para zonas de vulnerabilidade, nas quais a insegurança passa a organizar sua vida cotidiana.

Ricardo Antunes sustenta que a reestruturação produtiva produz um trabalhador mais polivalente, flexível e submetido a novas formas de controle (Antunes, 1999). No contexto neoliberal, exige-se que o trabalhador aceite mudanças constantes, metas crescentes e disponibilidade permanente. Não significa apenas ausência de trabalho, mas também piora das condições subjetivas daqueles que permanecem empregados.

O medo do desemprego atua como mecanismo disciplinar. Em um mercado de trabalho marcado por elevada insegurança, o trabalhador tende a aceitar jornadas

mais intensas, metas abusivas, redução de direitos e maior pressão gerencial. Assim, a precarização transforma a vulnerabilidade econômica em instrumento de controle social (Antunes, 1999).

Marcio Pochmann sustenta que a inserção subordinada do Brasil na globalização contribuiu para a deterioração do emprego e para a ampliação das desigualdades (Pochmann, 2001). Behring (2003) ressalta que a contrarreforma do Estado produziu contenção dos direitos sociais justamente quando a população trabalhadora mais necessitava de proteção diante do desemprego e da instabilidade.

A modernização neoliberal apresenta uma contradição fundamental. Ao mesmo tempo em que promete eficiência e crescimento, transfere ao trabalhador os riscos da competitividade econômica. O emprego torna-se mais instável, a proteção social mais restrita e a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso profissional passa a ser individualizada (Pochmann, 2001).

Essa contradição é central para a compreensão da precarização no período FHC. A política econômica buscava estabilizar a moeda e atrair capitais, mas seus custos sociais recaíam sobre trabalhadores submetidos ao desemprego, à terceirização e à flexibilização normativa.

Um dos impactos mais expressivos do neoliberalismo no Brasil ocorreu com a Reforma Trabalhista, promovida pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e representou uma inflexão paradigmática no Direito do Trabalho brasileiro, ao reconfigurar profundamente seus fundamentos normativos e axiológicos. Tradicionalmente orientado pelo princípio da proteção, o sistema trabalhista passa a incorporar, de forma mais intensa, uma lógica de flexibilização normativa e valorização da autonomia privada, elementos característicos do ideário neoliberal.

A reforma não deve ser compreendida apenas como alteração legislativa pontual, mas como expressão de um movimento estrutural mais amplo, vinculado à globalização econômica e à reconfiguração do papel do Estado nas relações de trabalho. Conforme aponta Delgado (2019), a flexibilização das normas trabalhistas, em contextos de elevada desigualdade, tende a favorecer o polo economicamente mais forte da relação. A reforma, ao operar sob a premissa de neutralidade normativa, desconsidera a desigualdade material entre capital e trabalho, o que resulta, na prática, no fortalecimento da posição do empregador.

Em Dardot e Laval (2016), o neoliberalismo, enquanto racionalidade política e

econômica, propõe a redução da intervenção estatal na economia, a valorização do mercado como mecanismo regulador e a flexibilização das normas sociais.

No campo trabalhista, segundo Delgado (2019), essa racionalidade se traduz na relativização da função protetiva do Direito do Trabalho, pois a globalização econômica intensifica esse movimento, ao submeter os ordenamentos jurídicos à lógica da competitividade internacional.

A Reforma Trabalhista brasileira se insere nesse contexto, funcionando como mecanismo de adaptação do Direito do Trabalho às exigências do capital global. O trabalho passa a ser tratado como variável de ajuste econômico, e não mais como objeto central de proteção jurídica. Deve ser compreendida como expressão jurídica de um projeto político-econômico orientado pelo neoliberalismo. Ao flexibilizar normas, ampliar a autonomia privada e reduzir a intervenção estatal, a reforma promoveu uma reconfiguração do Direito do Trabalho, deslocando seu eixo protetivo em direção a uma lógica de mercado.

Essa transformação dialoga com a teoria materialista do Estado: “O Estado capitalista é a forma política que garante a reprodução das relações sociais baseadas na exploração do trabalho” (Hirsch, 2010, p. 41). O Estado atua na garantia das condições de reprodução do capital e a reforma pode ser compreendida como manifestação concreta dessa função estatal, ao reconfigurar a legislação trabalhista em favor da dinâmica de acumulação capitalista.

Embora apresentada sob o discurso de modernização e eficiência, a reforma revela efeitos materiais assimétricos, favorecendo o empregador e contribuindo para a precarização das relações de trabalho. A reforma evidencia os limites do modelo neoliberal, especialmente no que se refere à proteção da dignidade do(a) trabalhador(a) e à promoção de condições laborais justas.

Para fins de descrição e exemplificação, destacam-se, no Quadro 1, as alterações promovidas pela reforma comparativamente implementadas em desfavor do(a) trabalhador(a):

Quadro 1 – Alterações promovidas pela Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017)

Tema	Alteração promovida pela reforma	Como favorece o empregador
Negociado sobre o legislado	Ampliação da prevalência da negociação coletiva sobre a lei, em temas do art. 611-A da CLT	Aumenta a margem de flexibilização de direitos em contexto de desigualdade material entre capital e trabalho
Trabalho intermitente	Criação do contrato intermitente	Permite contratação apenas quando houver demanda, com remuneração fragmentada e transferência da instabilidade ao trabalhador
Teletrabalho	Regulamentação ampliada do teletrabalho, com exclusão do regime tradicional de controle de jornada em várias hipóteses	Reduz o risco empresarial com horas extras e desloca ao trabalhador parte dos custos e riscos da prestação
Honorários sucumbenciais	Introdução dos honorários de sucumbência na Justiça do Trabalho (art. 791-A da CLT)	Desestimula o ajuizamento de ações e reduz o risco judicial para a empresa
Justiça gratuita e custas	Restrições práticas ao acesso à gratuidade e maior exposição do trabalhador a custas e despesas processuais	Aumenta o custo de acesso ao Judiciário e reduz a pressão judicial sobre o empregador
Banco de horas por acordo individual	Ampliação da possibilidade de compensação por ajuste individual	Enfraquece a mediação sindical e amplia a liberdade gerencial sobre a distribuição do tempo de trabalho
Jornada 12x36 por acordo individual	Possibilidade de pactuação individual em hipóteses antes mais dependentes de norma coletiva	Facilita arranjos mais intensos de jornada com menor custo negocial ao empregador
Intervalo intrajornada e flexibilização das pausas	Maior abertura à negociação e redução em certos contextos	Permite ajustar a jornada ao interesse produtivo, em prejuízo da proteção à saúde
Contribuição sindical facultativa	Extinção da compulsoriedade da contribuição sindical	Enfraquece financeiramente os sindicatos e, por consequência, reduz a capacidade coletiva de negociação dos trabalhadores
Rescisão por acordo	Introdução do art. 484-A da CLT	Cria modalidade menos onerosa de desligamento para a empresa
Homologação da rescisão sem assistência sindical	Fim da exigência de homologação perante sindicato ou MTE nos contratos mais longos	Reduz controle externo sobre verbas rescisórias e simplifica o desligamento

Fonte: O autor, com base em Brasil (2017).

De acordo com Delgado e Neves (2017), a negociação coletiva passa a ter primazia sobre a legislação em diversos temas sensíveis. Essa primazia não pode ser lida abstratamente, pois, em cenário de fragilidade sindical, pode converter a negociação em veículo de redução de garantias. A alteração fortalece o poder patronal

porque desloca a proteção legal mínima para o terreno negocial, no qual a assimetria econômica pesa mais.

O trabalho intermitente também foi, de forma inédita, objeto de regulação, e o contrato intermitente institucionaliza a incerteza quanto à renda do trabalhador (Delgado; Neves, 2017). A renda passa a ser variável e imprevisível, o que beneficia o empregador ao reduzir o custo fixo da mão de obra e transferir à pessoa empregada o ônus dos períodos de inatividade.

A título de exemplo, destaca-se a regulamentação do teletrabalho promovida pela Reforma Trabalhista, cuja relevância se tornou ainda mais evidente durante a pandemia da COVID-19. Delgado e Neves (2017) apontam que, sem controle efetivo da jornada, a proteção do tempo de trabalho fica enfraquecida. O ganho patronal evidencia-se na desoneração do controle e na diluição da responsabilidade sobre o tempo, a estrutura e a intensidade do labor.

Com a Reforma se passou a permitir a possibilidade da condenação do(a) trabalhador(a) em honorários de sucumbência representando um obstáculo de acesso à justiça e essa alteração favoreceu o empregador porque produz efeito inibitório sobre a litigância trabalhista, sobretudo nos créditos controvertidos (Delgado; Neves, 2017).

Essa modificação atingiu diretamente uma das garantias fundamentais de acesso à Justiça do Trabalho, pois historicamente se assegurou acesso gratuito à pessoa trabalhadora. O risco econômico do processo passa a ser transferido ao empregado, ou seja, a reforma não apenas alterou regras processuais, mas também redefiniu o próprio acesso à Justiça do Trabalho. O efeito prático é pró-empregador porque encarece a reação judicial da pessoa trabalhadora lesada (Delgado; Neves, 2017).

Outro ponto extremamente sensível se relaciona ao banco de horas, que já mesmo antes da reforma representava benefícios ao empregador, pois o banco serve para retirar o direito do(a) trabalhador(a) a receber horas extras. A reforma ampliou essa possibilidade. A flexibilização da jornada intensifica o desgaste físico e psíquico do trabalhador pois, quando individualizada, tende a favorecer o empregador na gestão da produção. A empresa ganha maior poder de acomodar oscilações de demanda, enquanto o(a) trabalhador(a) perde previsibilidade e poder coletivo de resistência (Delgado; Neves, 2017).

Permanecendo no campo da jornada de trabalho se destaca a flexibilização

da jornada 12x36 e o intervalo intrajornada.

Em relação à jornada 12x36, o novo texto legal permite maior flexibilização da duração do trabalho. Contudo, a ampliação da jornada sem controle efetivo compromete a saúde do trabalhador, especialmente porque intensifica o tempo de disponibilidade da força de trabalho. A intensificação da jornada repercute diretamente sobre a saúde, o descanso e a recuperação física e mental do empregado, revelando que o principal benefício patronal reside na simplificação da pactuação e na ampliação da disponibilidade temporal do trabalhador para a produção (Delgado; Neves, 2017).

No que concerne ao intervalo intrajornada, a flexibilização do período destinado ao repouso e à alimentação também deve ser analisada criticamente. Ainda que apresentada sob a retórica da modernização das relações de trabalho, a redução ou relativização do descanso opera, na prática, como mecanismo de aumento da disponibilidade do trabalhador ao processo produtivo. Essa alteração desloca a balança protetiva do Direito do Trabalho em favor da eficiência empresarial, enfraquecendo a tutela da saúde e da dignidade do trabalhador (Delgado; Neves, 2017).

Outro ponto questionável, confirmado pela Suprema Corte no julgamento da ADI 5.794, é a extinção da compulsoriedade da contribuição sindical, que passou a depender de autorização prévia e expressa. Essa alteração, no entendimento de Delgado e Neves (2017), enfraqueceu significativamente os sindicatos, fragilizando a defesa coletiva, de modo que o empregador é favorecido porque negocia com entidades financeiramente mais debilitadas e com menor capacidade de mobilização.

Em contrapartida, Hayek (1990) critica a concentração de poder nas organizações sindicais quando sua atuação passa a favorecer apenas categorias mais organizadas, produzindo privilégios e interferindo na livre concorrência. Para o autor, essa forma de atuação pode afastar os sindicatos de sua função ampla de proteção dos trabalhadores e aproximá-los de estruturas corporativas e de planejamento estatal.

No contexto da precarização do trabalho, contudo, o enfraquecimento sindical também implica redução da capacidade coletiva de negociação e resistência dos trabalhadores. A limitação da atuação sindical favorece a individualização das relações laborais, amplia a desigualdade entre capital e trabalho e contribui para a flexibilização de direitos, a instabilidade contratual e a transferência dos riscos econômicos ao trabalhador.

A Reforma Trabalhista também introduziu a extinção contratual por acordo, com pagamento reduzido do aviso-prévio indenizado e da multa do FGTS, movimentação limitada da conta vinculada e ausência de seguro-desemprego, o que reduz o custo rescisório patronal. Nessa modalidade, a pessoa empregada recebe metade do aviso-prévio indenizado e multa de 20% sobre o FGTS, pode movimentar até 80% do saldo da conta vinculada e não tem direito ao seguro-desemprego. Trata-se de técnica de redução do custo rescisório patronal, pela qual a empresa passa a dispor de saída juridicamente tipificada para extinguir o contrato com menor encargo econômico (Delgado; Neves, 2017).

Com a revogação do § 1º do art. 477 da CLT, a homologação da rescisão dos contratos de pessoas empregadas com mais de 12 meses deixou de exigir assistência sindical e passou a ser realizada diretamente entre empregador e pessoa empregada. Segundo Delgado e Neves (2017), a supressão da assistência sindical retira uma camada de fiscalização técnica no momento da ruptura contratual, evidenciando o favorecimento patronal decorrente da simplificação procedimental e da diminuição de filtros protetivos.

Outra alteração que buscou conferir resposta legal à denominada venda de 40% do FGTS foi a possibilidade de homologação extrajudicial da rescisão do contrato de trabalho, com a inserção, na CLT, do Capítulo III-A, que trata do processo de jurisdição voluntária e permite a homologação de acordos extrajudiciais. Essa alteração representa uma relevante inflexão no Direito do Trabalho brasileiro. Embora apresentada sob o discurso de modernização, desjudicialização e estímulo à autonomia das partes, tal inovação deve ser analisada criticamente, pois desloca parte da tutela trabalhista para o campo negocial, em um contexto marcado pela desigualdade estrutural entre empregado e empregador (Delgado; Neves, 2017).

Todavia, na perspectiva de Antunes (2018), esse instituto, que permite a homologação de acordos extrajudiciais na seara trabalhista, deve ser compreendido não apenas como inovação procedimental, mas como expressão de uma racionalidade normativa alinhada ao neoliberalismo, que promove a flexibilização das garantias trabalhistas e a valorização da autonomia privada em um contexto de profunda desigualdade material entre capital e trabalho.

Os dispositivos introduzidos na CLT, arts. 855-B a 855-E, estabelecem que empregada(o) e empregador, assistidos por advogados distintos, podem submeter ao Judiciário acordo extrajudicial para homologação, mediante procedimento de

jurisdição voluntária. Do ponto de vista formal, o instituto busca conferir segurança jurídica às transações realizadas fora do processo contencioso, permitindo a quitação de direitos mediante chancela judicial. Contudo, essa estrutura normativa revela uma característica central: a substituição da lógica protetiva pela lógica negocial, na qual o papel do Judiciário tende a ser reduzido à verificação formal da regularidade do acordo (Delgado, 2019).

Delgado e Neves (2017), ao tratarem da Reforma Trabalhista, já apontam que a flexibilização das normas trabalhistas, em contextos de elevada desigualdade, tende a favorecer o polo economicamente mais forte da relação. A homologação de acordos extrajudiciais se insere exatamente nesse movimento de flexibilização, ao transferir para o âmbito privado a definição de direitos que, tradicionalmente, eram indisponíveis ou rigidamente tutelados.

Ressalte-se que a homologação de acordos extrajudiciais deve ser compreendida como instrumento de adaptação do Direito do Trabalho à lógica da competitividade global, permitindo maior liberdade contratual e redução de custos jurídicos para o empregador.

O(a) trabalhador(a), inserido(a) em contexto de dependência econômica, frequentemente não dispõe de condições reais para negociar em igualdade com o empregador, o que compromete a efetividade da autonomia privada. Delgado (2019) ressalta que a flexibilização, apresentada como modernização, oculta seus efeitos materiais, que incidem de forma assimétrica sobre trabalhadoras(es) e empregadores. A homologação de acordos extrajudiciais pode funcionar, na prática, como mecanismo de legitimação de renúncias de direitos, sobretudo quando vinculada à extinção do contrato de trabalho, momento em que o(a) trabalhador(a) se encontra em situação de maior vulnerabilidade.

Os citados artigos ainda atribuem ao Judiciário a função de homologar o acordo, podendo rejeitá-lo caso verifique irregularidades. Entretanto, na prática, a atuação judicial tende a ser limitada, especialmente diante da concepção de jurisdição voluntária e da exigência de representação por advogados distintos. Esse modelo aproxima o Judiciário de uma função meramente formal, reduzindo sua capacidade de controle material sobre o conteúdo do acordo. Essa limitação revela uma transformação no papel do Estado-juiz, que passa de garantidor da proteção trabalhista para instância de legitimação de ajustes privados, mesmo quando potencialmente prejudiciais à pessoa trabalhadora.

Tal fenômeno, conforme aponta Cruzes (2023), pode ser compreendido à luz da racionalidade neoliberal, que busca reduzir a intervenção estatal direta, substituindo-a por mecanismos de autorregulação supervisionada. Ao privilegiar a autonomia privada e reduzir a intervenção estatal protetiva, o instituto da homologação de acordo extrajudicial contribui para o deslocamento do eixo protetivo do Direito do Trabalho, reforçando a assimetria estrutural entre capital e trabalho. Não representa apenas condição de desjudicialização, pois o instituto revela uma transformação mais profunda: a substituição da lógica de proteção pela lógica de mercado, na qual o(a) trabalhador(a) passa a ser tratado como agente contratual abstrato, desconsiderando-se sua condição concreta de vulnerabilidade.

A Reforma da Previdência instituída pela Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019, que altera o sistema de previdência social, representa uma das mais significativas alterações do sistema de seguridade social brasileiro desde a Constituição de 1988, ao modificar critérios de acesso, regras de cálculo e requisitos para concessão de benefícios. Segundo Fagnani (2019), sob o discurso da sustentabilidade fiscal e equilíbrio atuarial, a reforma também pode ser interpretada como processo de reconfiguração da proteção social, aproximando a previdência de uma lógica de contenção de gastos públicos e restrição de direitos sociais.

Entretanto, a reforma não pode ser compreendida apenas como resposta técnica a um suposto déficit previdenciário, mas como expressão de uma racionalidade político-econômica mais ampla, vinculada ao ideário neoliberal. A reconfiguração da previdência social deve ser analisada no contexto da globalização econômica, da redefinição do papel do Estado e da crescente financeirização das políticas sociais.

Assim, a precarização do trabalho deve ser compreendida como efeito da articulação entre globalização econômica, racionalidade neoliberal e reconfiguração do Estado, constituindo o ambiente estrutural no qual se intensificam formas contemporâneas de dominação laboral.

CAPÍTULO 2 – ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A precarização do trabalho, no contexto da globalização neoliberal, constitui fenômeno estrutural que ultrapassa a dimensão econômica, alcançando aspectos sociais, políticos e subjetivos. Nesse contexto, o assédio moral emerge como expressão concreta dessa transformação, funcionando tanto como consequência quanto como instrumento da lógica de acumulação capitalista.

Na busca por uma linha teórica fundamentada e coerente, o segundo capítulo inicia-se pela apresentação da base teórica do Assédio Moral no Trabalho (AMT), pois o fenômeno possui requisitos essenciais para sua configuração. Essa delimitação evita confusões na análise casuística, já que nem todo comportamento hostil caracteriza assédio moral.

2.1 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

O assédio moral no trabalho tem se consolidado nas últimas décadas como objeto relevante de investigação científica e jurídica. A intensificação da competitividade econômica, a reestruturação produtiva e a adoção de novos modelos de gestão baseados em metas e avaliação permanente ampliaram a incidência de práticas de violência psicológica no ambiente laboral (Hirigoyen, 2025).

Apesar de frequentemente tratado como conflito interpessoal entre trabalhadoras(es) ou entre superiores hierárquicos e subordinados, o assédio moral constitui fenômeno mais complexo, cuja compreensão exige análise epistemológica capaz de integrar diferentes níveis de explicação. Trata-se de fenômeno que envolve simultaneamente fatores subjetivos, organizacionais e estruturais.

O estudo do assédio moral se desenvolveu de maneira interdisciplinar, incorporando contribuições da psicologia organizacional, da sociologia do trabalho, da psicodinâmica do trabalho e da teoria social.

Os estudos sobre AMT, geralmente, expressam uma visão abrangente da sociedade e apresentam seus pressupostos epistemológicos como é possível observar na obra *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, de Gibson Burrell e Gareth Morgan (Burrell; Morgan, 1979). Essa obra constitui um marco teórico na análise organizacional ao propor uma tipologia paradigmática que estrutura as diferentes abordagens sociológicas aplicadas às organizações. Seu principal mérito reside na sistematização das correntes teóricas a partir de pressupostos epistemológicos e ontológicos, permitindo compreender que

toda análise organizacional está fundada em uma determinada concepção de ciência e da natureza da sociedade.

Esses autores desenvolveram um modelo de divisão de paradigmas teóricos e, utilizando as dimensões da filosofia da ciência, agruparam as teorias sociais e organizacionais em quatro paradigmas que contemplam quatro respectivas visões de mundo. Partem da premissa de que as teorias sociais não são neutras, mas orientadas por pressupostos fundamentais acerca da natureza da realidade social e do conhecimento. Identificaram dois eixos analíticos: quanto à natureza da ciência (objetividade versus subjetividade) e quanto à natureza da sociedade (regulação versus mudança radical) (Burrell; Morgan, 1979).

De forma indireta, toda teoria organizacional se posiciona em relação a esses eixos, o que implica reconhecer que a produção científica está condicionada por escolhas epistemológicas prévias. Essa formulação rompe com a pretensão positivista de neutralidade científica, ao evidenciar que o conhecimento organizacional é sempre situado. Tal compreensão é particularmente relevante no campo jurídico-trabalhista, pois revela que interpretações sobre organização do trabalho e gestão não são meramente técnicas, mas ideologicamente orientadas.

A partir desses eixos, eles estruturam quatro quadrantes fundamentais: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical. O paradigma funcionalista (visão tradicional e dominante) se baseia em uma ontologia objetivista e se orienta para a manutenção da ordem social. O foco no paradigma interpretativista é deslocado para a subjetividade, compreendendo a realidade social como construída pelos indivíduos. O paradigma humanista radical combina subjetivismo com orientação para mudança radical, focando na emancipação humana. Quanto ao paradigma estruturalista radical se adota uma ontologia objetivista, mas orientada à transformação estrutural da sociedade.

Para os autores, não se pode operar em mais de um quadrante ao mesmo tempo, enfatizando que se trata de uma teoria organizacional única ou universal. Cada paradigma oferece uma lente específica de análise, com implicações distintas (Burrell; Morgan, 1979).

A escolha de um paradigma implica a adoção de determinados pressupostos sobre a natureza humana, a sociedade e a organização (Burrell; Morgan, 1979). Essa pluralidade paradigmática impõe ao pesquisador uma postura reflexiva, especialmente em pesquisas jurídicas e sociais.

A obra de Burrell e Morgan (1979) permanece atual por evidenciar a dimensão política do conhecimento científico, pois por meio de seu mapeamento os autores não apenas classificam teorias, mas revelam disputas epistemológicas no interior das ciências sociais. No contexto contemporâneo, marcado pela hegemonia neoliberal, o paradigma funcionalista tende a predominar, especialmente nas teorias organizacionais voltadas à gestão eficiente.

No campo do Direito do Trabalho, por exemplo, a adoção de um modelo funcionalista pode levar à legitimação de práticas empresariais, enquanto uma abordagem crítica pode evidenciar violações estruturais de direitos. Entretanto, a intensificação da precarização do trabalho e do sofrimento psíquico evidencia a necessidade de abordagens capazes de superar a neutralidade aparente do discurso gerencial.

Assim, a partir da contribuição de Burrell e Morgan (1979), o assédio moral organizacional não deve ser compreendido apenas como desvio individual de conduta ou excesso isolado praticado por determinado superior hierárquico. Trata-se, em sentido mais amplo, de uma estratégia de gestão institucionalizada, incorporada às práticas ordinárias da organização do trabalho, pela qual a hierarquia, a subordinação e o controle disciplinar são utilizados para intensificar a produtividade, impor obediência e naturalizar formas de violência psicológica. Nessa perspectiva, o assédio deixa de ser mera anomalia comportamental e passa a revelar uma lógica estrutural de poder, especialmente quando articulado a marcadores como gênero, que tornam determinadas trabalhadoras mais expostas à desqualificação, ao isolamento, à vigilância excessiva e à humilhação sistemática. Assim, o assédio moral organizacional expressa uma forma de violência institucional, produzida e tolerada pela própria dinâmica empresarial, ainda que executada por agentes específicos.

No campo jurídico-trabalhista, essa contribuição é particularmente relevante, pois permite desnaturalizar práticas organizacionais e revelar suas bases ideológicas. Dessa forma, seus estudos não apenas classificam teorias, mas fornecem ferramentas para questionamentos sobre as formas contemporâneas de organização do trabalho.

O assédio moral no trabalho constitui fenômeno interdisciplinar, situado entre a psicologia, a sociologia do trabalho e o Direito. Sua compreensão exige superar leituras individualizantes, pois envolve simultaneamente práticas subjetivas, modelos organizacionais e estruturas de poder.

A contribuição da psicodinâmica do trabalho, especialmente a partir de Christophe Dejours, é central para a compreensão epistemológica do assédio moral (Dejours, 1992). Para o autor, o sofrimento no trabalho não decorre apenas de condições materiais adversas, mas da organização do trabalho que impede o reconhecimento e a realização subjetiva do(a) trabalhador(a).

O texto é revelador, pois demonstra que o assédio moral pode ser compreendido como uma forma extrema de produção de sofrimento psíquico, na medida em que rompe os mecanismos de cooperação e reconhecimento, essenciais para a saúde mental e, ainda demonstra que o assédio não é um desvio da organização do trabalho, mas, muitas vezes, sua consequência direta. Esta leitura encontra respaldo na ideia de que a violência psicológica no trabalho emerge quando há incompatibilidade entre exigências organizacionais e possibilidades reais de execução do trabalho, produzindo tensão permanente e desgaste emocional (Hirigoyen, 2025).

A análise do assédio moral também exige diálogo com a teoria do poder, pois demonstra que o poder não se exerce apenas de forma repressiva, mas produtiva, constituindo sujeitos e moldando comportamentos (Foucault, 1987).

Adotando essa perspectiva, o assédio moral pode ser interpretado como técnica disciplinar, utilizada para produzir conformidade e controle no ambiente de trabalho. Não se trata apenas de eliminar o(a) trabalhador(a), mas de enquadrá-lo em padrões de desempenho e comportamento. Sob essa ótica, o assédio moral se revela como instrumento de gestão, especialmente em contextos organizacionais orientados por metas e produtividade intensiva. Tal interpretação desloca o foco do indivíduo para as estruturas de poder que atravessam o ambiente laboral. E nesse ponto é importante uma reflexão acerca do instituto do Poder Diretivo do Empregador, que constitui um dos pilares estruturantes da relação de emprego, expressando a dimensão jurídica da subordinação.

Maurício Godinho Delgado, em uma definição jurídico-trabalhista assevera que o poder empregatício corresponde ao conjunto de prerrogativas asseguradas ao empregador para dirigir, regulamentar, fiscalizar e disciplinar a prestação de serviços (Delgado, 2019) e sob enfoque sociológico, Michel Foucault leciona que: “O poder disciplinar fabrica corpos dóceis e úteis” (Foucault, 1987, p. 135). Aplicado ao Direito do Trabalho, esse conceito permite compreender o poder diretivo como instrumento de produção de subjetividades e controle comportamental.

Os conceitos doutrinários exemplificados demonstram que o poder diretivo do empregador é categoria multifacetada, que abrange dimensões organizacionais, disciplinares, fiscalizatórias e normativas. Ao mesmo tempo, revela-se profundamente limitado por princípios constitucionais, especialmente a dignidade da pessoa humana, a boa-fé e a função social da empresa.

O poder diretivo não se configura como prerrogativa absoluta, mas como poder jurídico funcionalizado, cuja legitimidade depende de seu exercício dentro dos parâmetros normativos e éticos do Direito do Trabalho contemporâneo.

No campo jurídico, o assédio moral é construído como categoria que articula dano, conduta e nexo causal, mas sua base epistemológica permanece vinculada às ciências sociais. Isso implica reconhecer que sua definição jurídica depende de construções teóricas prévias sobre trabalho, poder e subjetividade.

A dificuldade de delimitação conceitual do assédio moral decorre de sua natureza múltipla, que envolve elementos objetivos (condutas reiteradas) e subjetivos (percepção de humilhação e sofrimento). Essa complexidade revela que o assédio moral não pode ser reduzido a tipificações rígidas, exigindo análise contextualizada das relações de trabalho. Trata-se de uma construção teórica que articula dimensões subjetivas, organizacionais e estruturais, revelando-se como expressão das transformações contemporâneas do trabalho.

2.1.1 Gênese do Assédio Moral no Trabalho (AMT)

A compreensão do AMT exige uma análise histórico-dialética que ultrapasse sua manifestação contemporânea, investigando suas raízes nas formas pretéritas de organização social e produtiva. Embora o conceito de assédio moral seja recente, especialmente sistematizado por Marie-France Hirigoyen, suas práticas encontram antecedentes nas relações de dominação que estruturaram o trabalho na Idade Média e na Modernidade (Hirigoyen, 2025).

O assédio moral não deve ser compreendido como fenômeno isolado ou contingente, mas como expressão historicamente determinada das relações de poder no trabalho, cuja forma atual resulta de um longo processo de transformação das estruturas sociais.

A gênese do assédio antecede essa classificação filosófica do trabalho e para compreendê-la é necessário um recorte, uma vez que uma das causas do assédio moral é a opressão que sempre marcou as(os) trabalhadoras(es) na sua ânsia de uma

vida mais digna.

A disciplina medieval não se dava apenas por meio da força física, mas também por mecanismos simbólicos e religiosos. A Igreja contribuiu para a valorização moral do trabalho como obrigação e penitência (Le Goff, 1980). A moralização do trabalho reforça a internalização da submissão, elemento que será posteriormente aprofundado.

Essa transformação é fundamental para compreender a gênese do assédio moral, pois inaugura formas mais sutis de controle e dominação.

A análise de Michel Foucault é central para compreender a transformação das formas de poder na modernidade (Foucault, 1987). Para o autor, a disciplina fabrica corpos dóceis e úteis e o poder se exerce de forma contínua e capilar, penetrando nos detalhes da vida cotidiana. A disciplina moderna inaugura formas de controle que não dependem da violência física direta, mas operam por meio da vigilância, da normalização e da internalização de comportamentos. Trata-se de elemento fundamental para a compreensão do assédio moral contemporâneo, que se manifesta frequentemente de forma indireta e simbólica. O ambiente de trabalho passa a ser espaço privilegiado de exercício do poder disciplinar.

Na modernidade, especialmente a partir da Revolução Industrial, a intensificação do trabalho e o sacrifício imposto às trabalhadoras e aos trabalhadores para ampliar a riqueza do empregador favoreceram formas de assédio moral, expressas em agressões morais ou psicológicas e em condutas típicas de assediadores.

O suicídio e o sofrimento psicológico enfrentados pela classe trabalhadora no local de trabalho podem ser consequências do assédio. Esses eventos, segundo Dejours e Bègue (2010), ocorrem nos mais distintos meios socioprofissionais, considerando que um único suicídio em uma empresa é um problema grave que afeta toda a comunidade de trabalhadoras(es) e reflete uma profunda degradação do conjunto do tecido humano e social do trabalho.

O trabalho com seus reflexos e poderes sobrepostos sobre a relação laboral, que evidenciou possibilidades de opressão pelo assédio e demonstrou a antipatia dos empregadores que não praticavam de forma explícita violência física contra os seus subordinados, mas preferiam concentrar seus esforços exclusivamente na violência moral, como se essa não implicasse direta ou indiretamente a ameaça de violência física (Engels, 2010).

Na atualidade, a exploração da pessoa trabalhadora intensifica as condições de trabalho para impor maior produção durante a mesma jornada, o que pode favorecer práticas de assédio moral. Após a Revolução Industrial, a revolução informacional e das comunicações passou a criar o assalariado precarizado, desprovido de direitos, conforme exigido pela racionalização capitalista contemporânea (Rosso, 1996).

Essas contradições são percebidas na nova organização do trabalho, que obriga o(a) trabalhador(a) a aderir à lógica da progressiva avaliação de melhor desempenho da produção ou da responsabilidade pelos ganhos ou perdas da empresa, que cria uma espécie de autocoerção imposta na consciência do empregado (Dardot; Laval, 2016).

Nessa perspectiva, o conflito social inerente ao assédio moral é deliberadamente ocultado, na medida em que o poder opressivo do empregador se torna menos perceptível e passa a operar por meio de mensagens coercitivas veladas, sustentadas por metáforas de dominação. Nesse contexto, o novo capitalismo flexível, enquanto sistema de poder muitas vezes ilegível, impõe-se de forma dissimulada, transferindo ao trabalhador os riscos da atividade empresarial e reduzindo sua dependência em relação às leis e aos procedimentos formais de proteção (Sennett, 2014).

O tema é complexo, abrangendo pesquisas em diversas áreas do saber, a exemplo da Filosofia, Sociologia, Psicologia, Medicina do Trabalho, Direito e Economia. Estudado inicialmente em área diversa das relações de trabalho, como a pesquisa do etologista Konrad Lorenz, que usou o termo *mobbing* para descrever ataques de um grupo de animais menores contra um animal maior percebido como ameaça (Lorenz, 1968). Segundo Leymann (1996), Peter-Paul Heinemann transportou a palavra para a violência entre crianças.

A consolidação do conceito de *mobbing* no ambiente laboral ocorre com Leymann (1996), segundo o autor, consiste em uma comunicação hostil e não ética dirigida sistematicamente contra um indivíduo. A partir dessa formulação, o fenômeno passa a ser compreendido como processo reiterado de violência psicológica no trabalho, marcado pela repetição das condutas, pelo direcionamento da agressão e pela inserção em uma dinâmica organizacional. Leymann (1996) assevera que embora Heinemann tenha sido precursor na identificação da estrutura do fenômeno — repetição, direção e caráter coletivo —, sua transposição para o campo das

relações laborais permitiu evidenciar não apenas seus efeitos sobre a saúde psíquica do trabalhador, mas também a dificuldade probatória decorrente da natureza muitas vezes sutil, progressiva e não ostensiva da violência moral.

A psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen, que colabora com estudos científicos de referência sobre o assunto, proporcionou a discussão e o debate do tema na esfera jurídica para consolidar a gama de propostas de prevenção e combate ao assédio moral no ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2025).

Portanto, é nesse contexto de modernização e globalização que surgem uma série de distúrbios físicos e psíquicos, em razão de ritmos de trabalho acelerado para obter lucro, gerando monotonia, repetitividade e responsabilidade excessiva.

2.1.2 Espécies/Modalidades

O assédio moral pode se manifestar de diversas maneiras, mas mantém sempre como característica essencial a repetição de condutas abusivas, sendo que a pluralidade de manifestações não afasta a unidade estrutural do fenômeno, fundada na reiteração e na degradação da dignidade do(a) trabalhador(a) (Hirigoyen, 2025).

A forma mais comum de assédio moral é aquela praticada pelo superior hierárquico contra o subordinado, denominada assédio vertical descendente, “O assédio moral no trabalho é frequentemente exercido por um superior hierárquico que abusa de seu poder” (Hirigoyen, 2025, p. 75).

Na mesma linha, Christophe Dejours sustenta que a organização do trabalho pode legitimar práticas abusivas como instrumento de gestão (Dejours, 1992). O assédio descendente está diretamente relacionado ao exercício distorcido do poder diretivo do empregador, transformando prerrogativas legítimas de organização e fiscalização em mecanismos de dominação e violência.

Essa modalidade se manifesta, por exemplo, por meio de humilhações públicas, cobrança excessiva de metas, isolamento do(a) trabalhador(a) e atribuição de tarefas degradantes. Por outro lado, o assédio não é uma conduta exclusiva do superior hierárquico contra seus subordinados.

Menos frequente, mas igualmente reconhecido pela doutrina, o assédio moral vertical ascendente ocorre quando subordinados passam a assediar o superior hierárquico. Conforme observa Heinz Leymann, o fenômeno do *mobbing* pode ocorrer em diferentes direções dentro da organização, não se restringindo à hierarquia formal (Leymann, 1996). Essa modalidade revela que o assédio moral não depende

exclusivamente da posição formal de poder, podendo emergir de dinâmicas grupais que desestabilizam a autoridade do superior, especialmente em ambientes organizacionais frágeis ou conflituosos. É o que ocorre em casos de boicote, deslegitimação da autoridade, recusa coletiva de cumprimento de ordens e isolamento do gestor.

O assédio moral horizontal ocorre entre trabalhadoras(es) de mesmo nível hierárquico. Segundo Heinz Leymann: “O mobbing pode desenvolver-se entre colegas de trabalho, mediante práticas reiteradas de hostilidade” (Leymann, 1996, p. 168). Essa espécie está frequentemente associada à competitividade exacerbada e à cultura organizacional que estimula rivalidade entre empregadas(os), especialmente em contextos de precarização do trabalho. O assédio horizontal pode se manifestar por meio de exclusão social, disseminação de boatos, sabotagem de atividades e ridicularização constante. Essa perspectiva é reforçada pela análise da precarização e competitividade no trabalho contemporâneo, que evidencia a intensificação de conflitos interpessoais no ambiente laboral.

Hirigoyen (2025, p. 80) também reconhece a existência do assédio moral misto, quando há conjugação de diferentes direções de assédio vertical e horizontal: “Em muitos casos, o assédio envolve a participação de vários atores, criando um processo coletivo de exclusão”. O assédio misto revela a dimensão estrutural do fenômeno, em que a organização do trabalho não apenas permite, mas, por vezes, incentiva a prática abusiva, transformando-a em mecanismo de exclusão institucionalizada. Nesse cenário, o(a) trabalhador(a) passa a ser alvo simultâneo de superiores e colegas, intensificando o sofrimento psíquico e dificultando a resistência (Ferreira, 2010).

Além da classificação tradicional baseada na direção da conduta, a doutrina contemporânea identifica o assédio moral organizacional, também denominado institucional. Segundo Christophe Dejours, o sofrimento no trabalho pode decorrer da própria organização laboral, que impõe práticas sistemáticas de pressão e desumanização (Dejours, 1992). Na mesma linha, David Harvey destaca que o neoliberalismo intensifica a lógica de competitividade e produtividade, criando ambiente propício à violência no trabalho (Harvey, 2005). O assédio organizacional não se dirige necessariamente a um indivíduo específico, mas decorre de políticas empresariais que institucionalizam práticas abusivas, como metas inatingíveis, ameaças constantes de dispensa e gestão por estresse. Essa modalidade evidencia

que o assédio moral pode ser estrutural, não se reduzindo à conduta individual de um agressor.

Hirigoyen (2025) identifica o chamado assédio moral estratégico como mecanismo utilizado para forçar o desligamento do(a) trabalhador(a), inclusive como meio de eliminar um(a) empregado(a) sem recorrer à demissão formal. Trata-se de modalidade particularmente relevante no Direito do Trabalho, pois revela o uso deliberado do assédio como técnica de gestão, visando reduzir custos ou afastar trabalhadoras(es) considerados indesejáveis. Essa prática aproxima-se da lógica de precarização do trabalho, na medida em que instrumentaliza a violência como mecanismo de ajuste organizacional.

A classificação das espécies de assédio moral evidencia a complexidade do fenômeno, que se manifesta em múltiplas direções e níveis organizacionais. Existem elementos estruturais comuns: repetição, intencionalidade (ou direcionamento) e violação da dignidade do(a) trabalhador(a). Além disso, observa-se uma evolução teórica que desloca a análise do plano individual para o plano estrutural, reconhecendo o papel da organização do trabalho e das transformações econômicas na produção do assédio moral. Tal compreensão é fundamental para o Direito do Trabalho, pois permite superar abordagens reducionistas e construir respostas jurídicas mais adequadas à complexidade do fenômeno (Hirigoyen, 2025).

É importante compreender as consequências jurídicas para a vítima e para o ofensor, pois essas formas de violência podem afetar as atividades profissionais e a saúde física, psicológica e pessoal da pessoa envolvida. Condutas abusivas que resultam em humilhação, assédio psicológico e distúrbios psicossomáticos, entre outros efeitos, constituem causa de pedir de inúmeras reclamações trabalhistas com pedido de indenização por dano moral. Para tanto, é imprescindível que os elementos caracterizadores do assédio no ambiente de trabalho sejam demonstrados pela parte reclamante, a quem incumbe o ônus da prova, nos termos dos arts. 818 da CLT¹ e 373 do CPC².

2.1.3 Elementos Caracterizadores

Quanto aos elementos caracterizadores do AMT, Marie-France Hirigoyen, Heinz Leymann e Christophe Dejours convergem no sentido de que o assédio moral

¹CLT: Art. 818. O ônus da prova incumbe: I – ao reclamante, quanto ao fato constitutivo de seu direito.

²CPC: Art. 373. O ônus da prova incumbe: I – ao autor, quanto ao fato constitutivo de seu direito.

no trabalho não se configura por qualquer conflito isolado, mas por um conjunto estruturado de elementos caracterizadores, cuja presença simultânea permite sua identificação enquanto fenômeno jurídico e psicossocial específico (Hirigoyen, 2025; Leymann, 1996; Dejours, 1992). O elemento menos divergente entre os autores é a exigência de reiteração das condutas abusivas, afastando a caracterização do assédio moral em hipóteses de atos isolados.

Heinz Leymann sustenta que o fenômeno do *mobbing* pressupõe a repetição contínua de atos hostis ao longo do tempo (Leymann, 1996). A reiteração confere ao assédio moral natureza processual, transformando condutas aparentemente banais em mecanismo sistemático de violência. Esse aspecto é reiterado na construção epistemológica do fenômeno.

Outro elemento essencial é a existência de condutas abusivas, que podem se manifestar por ações ou omissões. Segundo Hirigoyen (2025, p. 65): “O assédio moral consiste em comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica”. A amplitude da conduta revela que o assédio não se limita a agressões diretas, podendo ocorrer por meio de isolamento, silêncio organizacional ou omissões deliberadas.

O assédio moral possui como núcleo a violação da dignidade do(a) trabalhador(a), seja como finalidade, seja como efeito. A vítima é progressivamente isolada, desacreditada e desqualificada e de forma indireta, a literatura indica que o assédio moral visa desestabilizar a vítima e comprometer sua identidade profissional (Hirigoyen, 2025).

Não se exige necessariamente dolo específico, bastando que a conduta produza efeito degradante sobre a dignidade ou integridade psíquica. Diferentemente da violência psicológica genérica, o assédio moral pressupõe direcionamento da conduta contra determinado(a) trabalhador(a), conforme Hirigoyen (2025). Conforme Heinz Leymann, o *mobbing* caracteriza-se por práticas hostis dirigidas a um alvo específico dentro da organização (Leymann, 1996). Esse elemento reforça a natureza relacional do fenômeno, distinguindo-o de ambientes apenas genericamente hostis.

Leymann (1996) aponta que a prática do assédio exige certa duração temporal da conduta violenta, ainda que não haja consenso quanto ao período exato. O autor indica que o assédio moral se desenvolve como processo prolongado, e não como evento episódico, cuja continuidade temporal é o que permite a produção de dano psíquico relevante, sendo elemento que diferencia o assédio de conflitos

pontuais.

Outro elemento caracterizador é a produção de danos à saúde mental ou, ao menos, o risco concreto de sua ocorrência. Segundo Christophe Dejours, o sofrimento psíquico no trabalho decorre da organização laboral que impede o reconhecimento do(a) trabalhador(a) (Dejours, 1992). De forma indireta, o autor indica que o assédio moral constitui forma agravada de violência psicológica, capaz de gerar adoecimento. O dano não precisa ser necessariamente comprovado de forma clínica para caracterização, bastando a potencialidade lesiva da conduta.

Embora não seja elemento absoluto, o assédio moral frequentemente se insere em relações assimétricas de poder. O fenômeno ocorre em contextos organizacionais marcados por hierarquia e dominação. A assimetria pode ser formal (hierárquica) ou informal (poder de grupo), sendo especialmente relevante no assédio vertical descendente (Dejours, 1992).

Christophe Dejours amplia a análise para além da conduta individual, reconhecendo o papel da organização do trabalho, uma vez que as práticas abusivas podem ser legitimadas pela própria estrutura organizacional (Dejours, 1992). O assédio moral não é apenas desvio individual, mas pode ser expressão de uma cultura organizacional permissiva ou incentivadora da violência.

2.1.4 Protagonistas: Assediador (Empregador ou Prepostos) e Assediada(o)

O AMT comporta diferentes formas, conforme já mencionado, e por essa razão se faz necessário identificar os sujeitos que compõem essa relação jurídica e nesse compasso a Consolidação das Leis do Trabalho, nos artigos 2º e 3º³ trazem a definição jurídica de seus protagonistas: Empregador e Empregada(o) (Ferreira, 2010).

A lei não atribui posições definidas para identificar as posições de vítima e opressor em relação ao assédio, uma vez que as espécies do assédio moral, como já exposto, essas posições podem ser alteradas. Hádassa Dolores Bonilha Ferreira em sua obra destaca a análise feita por Hirigoyen ao observar que inexistente um perfil ideal de agressor e vítima, afirmando que “o agressor nem sempre é um doente paranoico, narcisista, com gosto pela perversidade, e nem é sempre a vítima o sujeito mais fraco

³ CLT: Art. 2º – Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço. Art. 3º – Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

da relação” (Ferreira, 2010, p. 51).

Considerando que a espécie de AMT mais comum é a vertical descendente, por decorrer do contexto hierárquico, é possível identificar o agressor, representado pela pessoa empregada que atua como preposta ou representante da empresa em posição de chefia, e a vítima, sua subordinada ou seu subordinado. Conforme destaca Ferreira (2010, p. 52): “há o objetivo puro e simples de eliminar-se a vítima para valorizar o próprio poder (do agressor)”, cujas consequências são piores em razão da dificuldade de solucionar o problema.

Nas duas últimas modalidades de AMT, o assédio organizacional e o estratégico, os atores são a empresa, por meio de seus prepostos legais, como agente da violência, e a pessoa empregada, como vítima. Aqui ocorre a principal inflexão teórica, pois o assédio deixa de ser compreendido como conduta exclusivamente individual e passa a ser analisado como estratégia organizacional. Nessa perspectiva, a análise identifica a organização ou a empresa como sujeito ativo, ou agente estrutural.

O sofrimento no trabalho decorre da própria organização do trabalho. No assédio organizacional, o agressor não é apenas uma pessoa, mas a própria estrutura organizacional, por meio de metas abusivas, gestão por pressão, isolamento sistemático, cultura organizacional hostil. Os superiores hierárquicos deixam de ser autores autônomos e passam a atuar como instrumentos da organização. A partir dessa leitura, o gestor não necessariamente age por perversidade individual. Ele executa uma lógica organizacional orientada por produtividade e controle. É um agente intermediário, que operacionaliza a violência institucional (Dejours, 1992)

Diferentemente do modelo clássico, a vítima no assédio organizacional pode não ser individualizada inicialmente. Conforme a construção epistemológica do assédio moral: o fenômeno “não se reduz a conflitos interpessoais, mas envolve uma dinâmica organizacional marcada pela assimetria de poder” (Dejours, 1992, p. 29). O(a) trabalhador(a) é alvo enquanto função produtiva, podendo a violência atingir indivíduos específicos (fase avançada) ou grupos inteiros (pressão generalizada) A organização do trabalho pode legitimar práticas abusivas como instrumento de gestão que resulta na precarização do trabalho, podendo atingir toda a equipe, setores inteiros e categorias profissionais (Dejours, 1992).

No modelo clássico, o assédio é relacional (indivíduo contra indivíduo) (Hirigoyen, 2025), mas no modelo organizacional o assédio é estrutural (organização

contra trabalhador(a)) (Dejours, 1992). Isso permite afirmar, com rigor: o assédio moral organizacional não é uma soma de condutas individuais, mas uma forma de violência institucionalizada, na qual a própria organização assume o papel de sujeito ativo. Sua interação com o assediado é basicamente formada, com base no exercício inadequado do poder diretivo, no autoritarismo, na intolerância, na desconfiança e no medo, submetendo a vítima ao estado de violência psicológica, demonstrando a inequívoca precarização do trabalho.

2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Na esfera federal, até 2022 inexistia legislação específica que tratasse do fenômeno do assédio moral, tampouco acerca do AMT. A Lei nº 14.457, sancionada em 21 de setembro e publicada em 22 de setembro de 2022, instituiu o Programa Emprega + Mulheres e alterou a Consolidação das Leis do Trabalho.

Embora essa Lei não traga um conceito de assédio moral, estabelece obrigações específicas às empresas, como implementação de normas internas (Código de Ética ou Regulamento Interno), canais de denúncia e adoção de medidas preventivas de assédio, conforme estabelece seu artigo 23 – Anexo A.

No âmbito estadual, destaca-se o Estado do Rio Grande do Sul, no qual existe a Lei Complementar nº 12.561, de 12 de julho de 2006, que proíbe a prática do assédio moral no âmbito da administração pública estadual. Observa-se que ela aponta um conceito legal de assédio moral e torna obrigatória a adoção de medidas no sentido de prevenir a conduta no local de trabalho – Anexo B.

O Estado de Minas Gerais, em 11 de janeiro de 2011, publicou a Lei Complementar nº 116, que dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual. Conta com uma definição legal sobre o tema, porquanto os artigos 1º e 2º identificam a figura do assediador e no artigo 3º e seus incisos conceitua e apresenta as espécies legais – Anexo C.

Especial destaque merece a Lei nº 15.036, de 18 de novembro de 2011, do Estado do Ceará, que dispõe sobre o AMT no âmbito da Administração Pública estadual e o seu enfrentamento. Verifica-se que o art. 2º define o assédio moral na Administração Pública estadual, visando à prevenção e à repressão desse fenômeno, praticado por gestos ou palavras com o fim de constranger ou humilhar o servidor público civil, de modo repetitivo e prolongado, nos órgãos e nas entidades da administração pública, tendo como objetivo proteger a dignidade do agente público

civil no local de trabalho. O art. 3º estabelece a obrigatoriedade das ações preventivas. Os arts. 4º a 8º tratam detalhadamente do procedimento a ser adotado. Os dois últimos artigos tratam especificamente das penalidades, conforme o Anexo D.

Existe ainda no município de Campo Mourão legislação específica consoante a Lei nº 4.445, de 11 de abril de 2023 que proíbe condutas que caracterizam assédio moral e assédio sexual no âmbito do Poder Executivo e Poder Legislativo do Município de Campo Mourão, e dá outras providências, trazendo no bojo do texto legal o conceito atribuído pela lei de assédio moral – Anexo E.

Na perspectiva do trabalho, tem-se o conceito de AMT a partir de Hirigoyen (2025, p. 65): “O assédio moral no trabalho define-se como toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica de uma pessoa”.

Para o ministro do Tribunal Superior do Trabalho Maurício Godinho Delgado: “O assédio moral traduz-se em prática reiterada de violência psicológica que degrada o ambiente de trabalho e viola direitos fundamentais do trabalhador” (Delgado, 2019, p. 1320), enfatizando o impacto coletivo, ao destacar a degradação do ambiente de trabalho.

Conforme apontado no item que tratou dos impactos do neoliberalismo no Brasil, a manipulação psicológica e perversa das (os) trabalhadoras(es) é causa de sofrimento psíquico e nesse contexto:

O assédio moral é o processo de exposição repetitiva e prolongada do trabalhador a condições humilhantes e degradantes e a um tratamento hostil no ambiente de trabalho, debilitando sua saúde física e mental. Trata-se de uma guerra de nervos, a qual conduz a vítima ao chamado assassinato psíquico (Ferreira, 2010, p. 42).

No âmbito internacional, empregando o termo *mobbing*, destaca-se:

Psychological terror or *mobbing* in working life involves hostile and unethical communication, which is directed in a systematic way by one or a few individuals mainly towards one individual, who, due to *mobbing*, is pushed into a helpless and defenseless position, being held there by means of continuing *mobbing* activities (Leymann, 1996, p. 168).

O autor enfatiza a sistematicidade e o direcionamento, sendo pioneiro na compreensão do assédio como processo contínuo.

De acordo com Christophe Dejours, “o sofrimento no trabalho pode resultar de práticas organizacionais que desestabilizam o sujeito e comprometem sua identidade” (Dejours, 1992, p. 34). Embora não defina diretamente o assédio, permite

compreendê-lo como forma extrema de sofrimento psíquico produzido pela organização do trabalho. A análise dos conceitos permite identificar elementos comuns: repetição e sistematicidade, intencionalidade ou direcionamento, produção de dano psíquico, inserção em relações de poder, degradação do ambiente de trabalho.

A construção doutrinária do assédio moral evidencia que o fenômeno ultrapassa a esfera individual, inserindo-se em dinâmicas organizacionais e estruturais. A convergência teórica entre autores nacionais e internacionais permite asseverar que o assédio moral constitui categoria autônoma, porém derivada da violência psicológica, assumindo caráter qualificado.

Trata-se de uma questão macroeconômica, pois essas situações levam a vítima a pedir demissão, causam sérios prejuízos à sua saúde física, mental e financeira e, não raras vezes, fazem com que recorra à Justiça do Trabalho, visando à responsabilização civil do empregador.

No campo da jurisprudência, algumas decisões apresentam uma conceituação do AMT.

Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região:

[...] O assédio moral no ambiente de trabalho caracteriza-se pela conduta reiterada de humilhação e exposição do trabalhador a situações vexatórias, configurando ato ilícito passível de indenização por danos morais (TRT-9, ROT nº 0001077-71.2022.5.09.0010, Relatora: Ilse Marcelina Bernardi Lora, julgamento em 25 fev. 2025, 5ª Turma).

Tribunal Superior do Trabalho:

[...] O assédio moral organizacional pode ser entendido como o conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, que se externam por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais. Caracteriza, portanto, prática generalizada da empresa e configura verdadeiro abuso de direito do empregador que, se valendo do seu poder diretivo, busca finalidade não tutelada pelo Direito. [...] (TST, AIRR nº 1001116-58.2021.5.02.0373, Relator: Cláudio Mascarenhas Brandão, julgamento em 3 set. 2025, 7ª Turma, publicação em 15 set. 2025). Supremo Tribunal Federal:

No âmbito das relações de trabalho, o assédio moral é uma forma de conduta ilícita que consiste na exposição do trabalhador a situações humilhantes, constrangedoras, vexatórias ou intimidatórias, de forma repetitiva e prolongada, que afeta a sua dignidade, a sua integridade física ou psíquica, ou que compromete o seu desempenho profissional. 5. No entanto, **nem todo conflito, desentendimento, discordância ou insatisfação no ambiente de trabalho configura assédio moral, pois é preciso que haja uma intenção deliberada de prejudicar, degradar, desqualificar ou desestabilizar o trabalhador, por parte do empregador ou de seus prepostos, com abuso de poder, discriminação, perseguição ou violência psicológica (STF,**

ARE nº 1.524.346/CE, Relator: Presidente, julgamento em 8 nov. 2024, publicação em 11 nov. 2024, grifo nosso).

Destaca-se, ainda, a Resolução CNJ nº 351/2020, que conceitua o assédio moral e o assédio moral organizacional (CNJ, 2020):

Art. 2º Para os fins desta Resolução considera-se: I – 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; II – Assédio moral organizacional: processo contínuo de condutas abusivas ou hostis, amparado por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que visem a obter engajamento intensivo ou excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais.

O Ministério Público do Trabalho conceitua o AMT como:

O que é assédio moral?

São atos cruéis e desumanos que caracterizam uma atitude violenta e sem ética nas relações de trabalho, praticada por um ou mais chefes contra seus subordinados. Trata-se da exposição de trabalhadoras e trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função. É o que chamamos de violência moral. Esses atos visam humilhar, desqualificar e desestabilizar emocionalmente a relação da vítima com a organização e o ambiente de trabalho, o que põe em risco a saúde, a própria vida da vítima e seu emprego.

A violência moral ocasiona desordens emocionais, atinge a dignidade e identidade da pessoa humana, altera valores, causa danos psíquicos (mentais), interfere negativamente na saúde, na qualidade de vida e pode até levar à morte.

A Convenção nº 190 da OIT, que, não obstante ainda esteja em processo de ratificação no Brasil, é fonte material de direito e dispõe:

Artigo 1º

1. Para efeitos da presente Convenção: (a) o termo 'violência e assédio' no mundo do trabalho refere-se a um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem, ou sejam susceptíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou económico, e inclui a violência e o assédio com base no género.

Assim, o assédio moral pode ser definido como forma qualificada de violência psicológica, caracterizada por sua estrutura reiterada e direcionada que pode provocar constrangimento no trabalho. É um fenômeno destrutivo das relações laborais e representa uma violência incontestável contra o(a) trabalhador(a), coloca em perigo a

segurança no emprego e degrada o ambiente de trabalho.

2.2.1 O que Não É Assédio – Distinção com Figuras Assemelhadas

Conforme citado, o STF chama atenção na jurisprudência daquela Corte, no sentido de que nem todo conflito ou mera insatisfação no local de trabalho é considerado assédio moral, pois é preciso que haja uma intenção deliberada de prejudicar, degradar, desqualificar ou desestabilizar o(a) trabalhador(a) por parte do empregador ou de seus prepostos, com abuso de poder, discriminação, perseguição ou violência psicológica.

Um dos principais consensos doutrinários é o de que atos isolados não configuram assédio moral. Segundo Marie-France Hirigoyen, “o assédio moral no trabalho define-se por toda conduta abusiva (...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade” (Hirigoyen, 2025, p. 65). Na mesma linha, Heinz Leymann afirma que o “*mobbing* pressupõe a repetição contínua de comportamentos hostis ao longo do tempo” (Leymann, 1996, p. 168). A exigência de reiteração afasta a caracterização do assédio em hipóteses de eventos pontuais, ainda que desagradáveis ou mesmo ofensivos. Um episódio isolado pode configurar ilícito civil ou disciplinar, mas não necessariamente assédio moral, pois falta o caráter processual e sistemático do fenômeno.

O poder empregatício como conjunto de prerrogativas conferidas ao empregador para dirigir, regulamentar, fiscalizar e disciplinar a prestação de serviços, razão pela qual o exercício regular dessas faculdades não configura, por si só, assédio moral. O empregador possui prerrogativas de dirigir, regulamentar, fiscalizar e disciplinar a prestação de serviços. Logo, se tais prerrogativas forem exercidas regularmente, não há assédio moral. O abuso surge quando o poder diretivo é utilizado com desvio de finalidade, violação da dignidade, má-fé ou arbitrariedade, ainda que implique cobrança, fiscalização ou imposição de metas (Delgado, 2019).

Outro aspecto importante diz respeito aos conflitos interpessoais comuns que não se confundem com assédio moral, pois o ambiente de trabalho é, por natureza, espaço de divergências. O assédio moral não se caracteriza por simples desentendimentos ou antipatia entre colegas, mas por um processo estruturado de violência psicológica. A distinção entre conflito e assédio é essencial, uma vez que o conflito é bidirecional e episódico, enquanto o assédio é unilateral, reiterado e dirigido à desestabilização da vítima. A ausência de sistematicidade e de intenção (ou efeito)

de exclusão ou degradação impede a configuração do assédio (Hirigoyen, 2025).

A cobrança de metas, mesmo intensa, não configura automaticamente assédio moral. Segundo a análise da psicodinâmica do trabalho, a pressão por desempenho é elemento estrutural das organizações produtivas contemporâneas. Como aponta Dejours (1992, p. 34) “O sofrimento no trabalho pode decorrer das exigências organizacionais, sem que isso signifique necessariamente violência intencional”. Para tanto, é necessário que a cobrança ultrapasse os limites da razoabilidade e se transforme em prática reiterada de humilhação, constrangimento ou desqualificação pessoal.

A aplicação de sanções disciplinares, quando fundamentadas e proporcionais, também não configura assédio moral. O empregador detém poder disciplinar, que lhe permite advertir, suspender ou até dispensar a(o) empregada(o) por justa causa, nos termos da legislação trabalhista. Contudo, sua utilização abusiva, seletiva ou reiteradamente vexatória pode configurar prática assediante. A linha divisória reside na legalidade, proporcionalidade e finalidade da medida.

Mudanças organizacionais legítimas, como transferências de setor, alterações de funções compatíveis ou reestruturações empresariais, integram o poder de organização do empregador e não configuram assédio quando baseadas em critérios objetivos e impessoais. Entretanto, quando utilizadas de forma direcionada para isolar ou punir determinado(a) trabalhador(a), podem assumir contornos assediantes.

Destaca-se, outrossim, que não há assédio moral quando inexiste intenção ou efeito de degradação da dignidade do(a) trabalhador(a). O núcleo do assédio está na violação da dignidade e na desestabilização psíquica do indivíduo. Ainda que determinadas condutas sejam duras ou rigorosas, a ausência de efeito degradante relevante impede sua qualificação como assédio moral. O Direito não tutela o desconforto ordinário, mas sim a violência psicológica qualificada.

Nesse ponto, a partir dos dados apresentados no segundo capítulo, é possível afirmar que o AMT é inequivocamente uma forma de violência que atinge a integridade moral e a saúde física ou mental das trabalhadoras e dos trabalhadores em geral, em decorrência de condutas praticadas no ambiente de trabalho.

2.3 RELAÇÃO MULHER, PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO NORMATIVA: CRÍTICA À LEI Nº 14.457/2022

A precarização do trabalho, embora atinja a classe trabalhadora de modo

amplo, não se manifesta de forma homogênea entre homens e mulheres. Seus efeitos são atravessados por marcadores sociais de gênero, raça e classe, incidindo de maneira mais intensa sobre grupos historicamente vulnerabilizados. Nesse sentido, a análise da precarização exige a incorporação da perspectiva de gênero, pois a mulher ocupa posição específica na estrutura social do trabalho, marcada pela divisão sexual das atividades produtivas e reprodutivas.

A divisão sexual do trabalho constitui uma das bases históricas da desigualdade de gênero. Hirata e Kergoat (2007) demonstram que a sociedade organiza o trabalho a partir de dois princípios fundamentais: a separação entre atividades consideradas masculinas e femininas e a hierarquização que atribui maior valor às atividades socialmente associadas aos homens. Essa lógica concentra mulheres em ocupações socialmente desvalorizadas e invisibiliza o trabalho doméstico e de cuidado.

Essa estrutura revela que a precarização feminina não começa apenas no mercado formal de trabalho. Ela tem origem anterior, na própria organização social que atribui às mulheres a responsabilidade prioritária pelo cuidado, pela maternidade, pela organização doméstica e pela reprodução cotidiana da vida. Assim, quando a mulher ingressa no mercado de trabalho, ela não se libera automaticamente dessas funções, mas passa a acumular trabalho produtivo remunerado e trabalho reprodutivo não remunerado.

Saffioti (2004) compreende a desigualdade de gênero como fenômeno estrutural, articulado às relações de poder que organizam a sociedade patriarcal. A inserção da mulher no trabalho assalariado não elimina essa estrutura, mas frequentemente a reconfigura. A lógica capitalista se beneficia duplamente: utiliza a força de trabalho feminina em ocupações frequentemente mais baratas e flexíveis e continua dependendo do trabalho reprodutivo realizado no espaço doméstico.

O neoliberalismo aprofunda desigualdades já existentes ao valorizar a flexibilidade, a empregabilidade individual e a responsabilização do sujeito por sua trajetória profissional. Dardot e Laval (2016) permitem compreender essa racionalidade como forma de transformação dos indivíduos em empresas de si mesmos. No caso das mulheres, a exigência de produtividade, disponibilidade e adaptação permanente recai sobre sujeitos que continuam socialmente responsabilizados pelo cuidado familiar.

Assim, a precarização feminina não se expressa apenas pela informalidade

ou pela terceirização, mas também pela concentração das mulheres em atividades mal remuneradas, socialmente desvalorizadas e associadas a extensões do trabalho doméstico, como limpeza, cuidado, educação infantil, enfermagem, atendimento e serviços. Hirata (2011) observa que a mundialização do capital ampliou a presença feminina no mercado de trabalho, mas frequentemente em postos mais instáveis e menos protegidos.

A globalização econômica contribui para esse processo ao reorganizar cadeias produtivas e ampliar formas flexíveis de contratação. Antunes (2018) aponta que o capitalismo contemporâneo produz uma classe trabalhadora fragmentada, terceirizada, informalizada e submetida a mecanismos de intensificação do trabalho. Essa fragmentação atinge especialmente as mulheres, pois elas tendem a ocupar posições mais vulneráveis no mercado laboral, seja pela discriminação de gênero, seja pela associação social entre feminilidade, docilidade, cuidado e disponibilidade.

Sob essa ótica, a precarização do trabalho feminino deve ser compreendida como fenômeno estrutural, e não como resultado de escolhas individuais. A ideia de que a mulher opta por jornadas reduzidas, trabalhos flexíveis ou vínculos intermitentes precisa ser analisada com cautela, pois muitas dessas escolhas são condicionadas por responsabilidades familiares desigualmente distribuídas, ausência de políticas públicas de cuidado, discriminação empresarial contra a maternidade e dificuldade de ascensão profissional.

A flexibilização trabalhista, nesse contexto, assume caráter ambivalente. De um lado, teletrabalho, jornada flexível e contratos atípicos são apresentados como instrumentos de conciliação entre vida profissional e familiar. De outro, podem reforçar a divisão sexual do trabalho ao transferir para a mulher a responsabilidade pela compatibilização entre emprego, maternidade e cuidado doméstico. Quando não acompanhada de proteção social, a flexibilidade se converte em disponibilidade permanente, intensificação do trabalho e apagamento das fronteiras entre tempo produtivo e tempo de vida.

A Lei nº 14.457/2022 se insere precisamente nessa ambivalência. Ao instituir o Programa Emprega + Mulheres, a norma utiliza a linguagem da inclusão, da parentalidade e da conciliação entre trabalho e família, mas o faz por meio de instrumentos que preservam a lógica flexibilizadora já incorporada ao Direito do Trabalho brasileiro. O art. 7º confere prioridade a empregados e empregadas com filhos, enteados ou crianças sob guarda judicial de até seis anos de idade, ou com

pessoa com deficiência sem limite de idade, na alocação de vagas em teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância; o art. 8º, por sua vez, vincula o apoio à parentalidade a medidas como regime de tempo parcial, banco de horas, jornada de doze por trinta e seis, antecipação de férias e horários flexíveis (Brasil, 2022).

A crítica doutrinária que se extrai da literatura de gênero não recai apenas sobre a existência dessas medidas, mas sobre a racionalidade que as orienta. Birolì (2018) demonstra que a cidadania das mulheres é condicionada pela distribuição desigual do cuidado, de modo que políticas formalmente neutras podem produzir efeitos materialmente desiguais quando ignoram quem, na prática social, continua assumindo a maior parte das tarefas domésticas e familiares. Nessa linha, a Lei nº 14.457/2022 desloca para o plano individual e contratual um problema que é estrutural: a ausência de uma organização social compartilhada do cuidado.

A opção legislativa pelo teletrabalho e pela flexibilização do regime de trabalho pode, portanto, operar como retrocesso normativo-simbólico. Em vez de romper com a divisão sexual do trabalho, a norma tende a acomodá-la. A trabalhadora que migra para o teletrabalho não deixa de realizar trabalho produtivo; apenas passa a executá-lo no mesmo espaço em que historicamente lhe são atribuídos o cuidado, a maternidade e a organização doméstica. Federici (2019) identifica essa sobreposição como expressão da segunda jornada, isto é, da permanência do trabalho doméstico e de cuidado como encargo predominantemente feminino mesmo após a inserção da mulher no mercado assalariado.

A doutrina feminista da reprodução social também permite compreender a gravidade dessa escolha legislativa. Federici (2019) sustenta que o trabalho doméstico e de cuidado, embora invisibilizado e não remunerado, é indispensável à reprodução da força de trabalho. Fraser e Jaeggi (2020) apontam que o capitalismo contemporâneo aprofunda uma crise do cuidado ao depender da reprodução social sem assegurar institucionalmente as condições de sua realização. A Lei nº 14.457/2022, ao privilegiar mecanismos de reorganização individual da jornada, não socializa o cuidado, mas reinscreve sua gestão no corpo e no tempo das mulheres.

Essa leitura é especialmente relevante porque o teletrabalho não elimina o trabalho; ao contrário, pode expandir seus limites temporais e espaciais. A casa deixa de ser apenas espaço de descanso, intimidade e convivência familiar, tornando-se também espaço produtivo subordinado à lógica empresarial. A crítica de Souto Maior (2003) ao direito à desconexão é pertinente nesse ponto, pois a disponibilidade

permanente corrói o tempo livre, transforma o repouso em tempo potencialmente acionável e rompe a separação mínima entre vida privada e vida profissional.

Delgado (2019) alerta que a flexibilização das normas trabalhistas, em sociedades marcadas por desigualdade material, tende a favorecer o polo economicamente mais forte da relação de emprego. Aplicada à perspectiva de gênero, essa leitura permite afirmar que a flexibilização pode produzir efeitos ainda mais intensos sobre as mulheres, pois elas já ingressam na relação laboral em condição historicamente desigual. A neutralidade formal da norma trabalhista, quando ignora a desigualdade de gênero, pode reproduzir assimetrias concretas.

O art. 22 da Lei nº 14.457/2022 reforça essa contradição ao determinar que a priorização do teletrabalho, as medidas de flexibilização e a suspensão do contrato de trabalho devem levar em conta a vontade expressa da empregada ou do empregado beneficiado (Brasil, 2022). Embora a referência à vontade expressa pareça ampliar a autonomia individual, a literatura crítica do trabalho recomenda cautela diante dessa categoria. Em relações de emprego assimétricas, a vontade da trabalhadora não se forma em ambiente abstratamente livre, mas em contexto de subordinação jurídica, dependência econômica, medo de perda do emprego e responsabilização social pelo cuidado.

Sob essa perspectiva, a possibilidade de alteração de regime pode se converter em mecanismo de privatização do conflito entre produção e reprodução social. A mulher passa a ser juridicamente autorizada a ajustar seu trabalho remunerado à maternidade e ao cuidado familiar, mas sem que o sistema normativo redistribua efetivamente tais responsabilidades entre Estado, empregadores, homens e comunidade. A consequência crítica é a naturalização de uma falsa conciliação: aquilo que aparece como benefício pode funcionar como deslocamento do custo social do cuidado para a própria trabalhadora.

A jurisprudência constitucional fornece parâmetro relevante para essa análise. Ao julgar a ADI 5.938/DF, o Supremo Tribunal Federal declarou inconstitucional a exigência de atestado médico para afastamento de gestantes e lactantes de atividades insalubres, afirmando a centralidade da proteção à maternidade e à criança como direitos sociais indisponíveis (Brasil, 2019). Embora o precedente verse sobre trabalho insalubre, sua racionalidade protetiva é importante para a presente discussão: a tutela da maternidade não pode ser reduzida à lógica de escolha individual quando a estrutura social coloca a mulher em posição de vulnerabilidade.

No mesmo sentido, a jurisprudência trabalhista tem sinalizado que medidas de apoio à parentalidade não podem transferir ao trabalhador o ônus econômico do cuidado. O Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, no Mandado de Segurança Cível nº 0015427-28.2023.5.03.0000, reconheceu que a redução de jornada de empregado responsável por criança com transtorno do espectro autista encontra amparo, entre outras normas, na Lei nº 14.457/2022, e não deve ocorrer com redução proporcional de salário, sob pena de comprometer o sustento da criança e o custeio de seu tratamento (Brasil, 2024). Essa diretriz evidencia que a proteção à parentalidade somente possui densidade material quando não converte a necessidade de cuidado em perda remuneratória ou em intensificação invisível do trabalho.

A leitura crítica da Lei nº 14.457/2022, portanto, não nega que a norma tenha produzido avanços formais, especialmente ao impor às empresas com Cipa a adoção de regras internas de conduta, canais de denúncia, procedimentos de apuração, capacitações periódicas e medidas de prevenção ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho, nos termos do art. 23 (Brasil, 2022). Contudo, tais dispositivos permanecem limitados quando não enfrentam a base material da violência e da desigualdade de gênero: a organização do trabalho, a hierarquia empresarial, a divisão sexual do cuidado e a precarização das condições de permanência da mulher no emprego.

Além disso, a precarização feminina possui relação direta com a violência no trabalho. A vulnerabilidade econômica, a instabilidade contratual e o medo da perda do emprego reduzem a capacidade de resistência da trabalhadora diante de práticas abusivas. Mulheres em vínculos precários tendem a denunciar menos situações de assédio moral, assédio sexual ou discriminação, justamente porque dependem economicamente do trabalho e possuem menor poder de barganha. Assim, a precarização cria ambiente favorável à naturalização da violência, especialmente quando combinada com estruturas hierárquicas masculinizadas.

Portanto, a precarização não é apenas econômica; ela também atinge a autoestima, a identidade profissional, a autonomia e a possibilidade de reconhecimento social. Castel (1998) afirma que o trabalho assalariado moderno desempenha papel central na integração social, pois quando o trabalho se torna instável, mal remunerado ou desprotegido, não se perde apenas renda, mas também pertencimento, segurança e projeção de futuro. Para as mulheres, essa perda é

agravada pela permanência de papéis sociais que condicionam sua trajetória profissional à lógica do cuidado e da subordinação.

Também é necessário observar que a categoria “mulher” não é homogênea. Crenshaw (2002) demonstra que as experiências de discriminação são atravessadas por múltiplos marcadores, como raça, classe, gênero e origem social. No Brasil, mulheres negras, pobres, periféricas e migrantes são particularmente atingidas por formas severas de precarização, ocupando historicamente postos de trabalho mais instáveis, menos valorizados e mais expostos à informalidade.

A relação entre mulher e precarização revela, portanto, uma contradição central do capitalismo neoliberal: ao mesmo tempo em que o discurso contemporâneo afirma a inclusão feminina no mercado de trabalho, as condições concretas dessa inclusão permanecem profundamente desiguais. A mulher é chamada a participar da produção econômica, mas continua sobrecarregada pelo trabalho reprodutivo; é estimulada a ser autônoma, mas inserida em vínculos frágeis; é responsabilizada por sua empregabilidade, mas submetida a estruturas de discriminação que limitam suas oportunidades.

Nesse quadro, a Lei nº 14.457/2022 revela a insuficiência de políticas trabalhistas que tratam a conciliação entre trabalho e família como questão de ajuste individual de jornada ou de regime. A norma, ao mesmo tempo em que nomeia a parentalidade e a violência no trabalho, não rompe com os fundamentos que produzem a sobrecarga feminina, pelo contrário, ao normalizar soluções como teletrabalho, banco de horas, jornada flexibilizada e antecipação de férias como instrumentos preferenciais de compatibilização, pode reforçar a ideia de que cabe à mulher adaptar sua carreira às demandas domésticas.

Em síntese, a precarização do trabalho feminino evidencia que a crise contemporânea do trabalho não é neutra. Ela possui gênero, classe e raça. A mulher trabalhadora experimenta a precarização de modo específico porque sua inserção laboral ocorre em uma sociedade ainda estruturada pela divisão sexual do trabalho e pela dominação masculina. Portanto, compreender a precarização exige reconhecer que a globalização econômica, o neoliberalismo e as políticas de flexibilização normativa não apenas fragilizam direitos trabalhistas em geral, mas aprofundam desigualdades historicamente constituídas, tornando as mulheres mais expostas à instabilidade, à exploração e à violência no mundo do trabalho.

Dessa forma, o aprofundamento da precarização sob a globalização

econômica e o neoliberalismo não pode ser compreendido sem a análise da divisão sexual do trabalho. A precarização da mulher trabalhadora expressa a articulação entre exploração econômica e dominação de gênero. Trata-se de fenômeno que combina flexibilização contratual, instabilidade, desigualdade salarial, sobrecarga doméstica, discriminação e violência simbólica. Por isso, qualquer proposta de enfrentamento da precarização laboral deve considerar não apenas a proteção formal do emprego, mas também a redistribuição social do cuidado, o combate à discriminação de gênero e a construção de ambientes de trabalho efetivamente igualitários.

CAPÍTULO 3 – VIOLÊNCIA DE GÊNERO

Em razão do patriarcado, instrumento de opressão e repressão contra as mulheres, Miranda (2019, p. 3) ensina que:

[...] elas praticamente viviam para não existir socialmente, culturalmente, politicamente nem economicamente. Recentemente, contudo, os estudos sobre mulheres na história vêm se ampliando, e a historiografia reservou um melhor olhar para elas.

Esses fatos revelam que as mulheres simplesmente não eram e talvez ainda não sejam bem-vindas no local de trabalho. O trabalho, enquanto elemento que lhes confere independência econômica, rompe sua sujeição aos homens, que podem se sentir invadidos no espaço antes considerado masculino. A mudança desse paradigma confere maior protagonismo às mulheres (Higa, 2016).

Essa secular trajetória geracional contribui para a manutenção da posição subalterna que a mulher sempre ocupou, e em razão disso é possível observar a violência contra elas, percebidas nos ambientes de trabalho tóxicos com manifestações discriminatórias e humilhantes e atos de violência contra as trabalhadoras. A violência contra a mulher é resultado da ordem patriarcal que confere legitimidade à dominação masculina, a divisão sexual do trabalho e a desigualdade de gênero a partir da construção da identidade social feminina (Beauvoir, 2016).

A criação da identidade do outro na qualidade de um ser inferior decorre do pensamento colonial, eurocêntrico e antropocentrado que cria relações hierarquizadas baseadas em privilégios de essência, utilizados como fundamento de maior ou menor grau de humanidade dos indivíduos (Rossi; Ferreira, 2020).

Nessa perspectiva, o gênero é utilizado como forma de significação de poder.

3.1 COLONIALIDADE DO PODER

A colonialidade do poder constitui categoria central para compreender a permanência de hierarquias sociais, raciais, econômicas e epistêmicas após o fim formal do colonialismo. A modernidade capitalista foi estruturada pela classificação racial da população mundial, pela exploração do trabalho, pelo controle da autoridade coletiva e pela produção eurocêntrica do conhecimento. Essa formulação desloca a análise da colonização como evento passado para a colonialidade como padrão persistente de organização social (Quijano, 2005).

O colonialismo se refere à dominação político-territorial exercida por

metrópoles sobre colônias, enquanto a colonialidade designa a permanência de um padrão de poder que continua organizando relações sociais mesmo após a independência formal dos Estados. Quijano (2005) demonstra que a emancipação política latino-americana não eliminou as matrizes coloniais presentes nas instituições, nas elites, nos modelos de desenvolvimento e nas formas legítimas de conhecimento.

Mignolo (2011) aprofunda essa leitura ao afirmar que a colonialidade constitui o lado oculto da modernidade, pois a mesma modernidade que produziu discursos sobre razão, liberdade e progresso também se constituiu por meio da expropriação, da escravização, da inferiorização dos povos colonizados e da imposição de hierarquias globais. Assim, não há modernidade sem colonialidade, pois o desenvolvimento europeu moderno dependeu da exploração colonial e da subordinação das periferias.

Um dos eixos centrais desse padrão é a raça como tecnologia de classificação social, considerando que a colonização das Américas transformou diferenças fenotípicas em hierarquias políticas, sociais e econômicas, legitimando a escravidão, a servidão indígena, a divisão internacional do trabalho e a distribuição desigual da riqueza. A raça, portanto, não é categoria natural, mas construção histórica produzida para organizar a dominação colonial e sua continuidade no capitalismo moderno (Quijano, 2005).

A colonialidade do poder também está vinculada à formação do capitalismo mundial. Dussel (1993) situa o ano de 1492 como marco de constituição da Europa como centro do sistema-mundo, mediante a conquista da América e a incorporação subordinada dos povos colonizados à economia global. Desse modo, a desigualdade entre centro e periferia não é acidental, mas constitutiva da própria modernidade capitalista.

No campo do conhecimento, Lander (2005) sustenta que o eurocentrismo apresenta a experiência europeia como universal, transformando saberes localizados em critérios globais de verdade, racionalidade e progresso. Essa matriz epistemológica inferioriza saberes indígenas, africanos, populares e periféricos, definindo quais sujeitos podem produzir conhecimento legítimo e quais devem ser apenas objeto de estudo.

Santos (2007) contribui para essa crítica ao demonstrar que a colonialidade do saber envolve a apropriação da capacidade de nomear o mundo. Quem controla os critérios de verdade controla também as definições de desenvolvimento,

civilização, humanidade e atraso. Por isso, a crítica decolonial exige reconhecer a pluralidade de saberes e enfrentar a neutralidade aparente das categorias jurídicas, acadêmicas e institucionais.

No campo do Direito, Wolkmer (2015) permite compreender a ambivalência das instituições jurídicas latino-americanas, em razão de que a igualdade formal, quando dissociada das estruturas materiais de desigualdade, pode ocultar hierarquias raciais, sociais e econômicas produzidas pela colonialidade. Ao mesmo tempo, o Direito pode funcionar como instrumento de reconhecimento e emancipação quando interpretado de forma situada, plural e sensível às relações concretas de dominação.

A colonialidade também deve ser compreendida como sistema de hierarquias múltiplas. Grosfoguel (2008) demonstra que raça, classe, gênero, sexualidade, religião e localização geopolítica se articulam na produção da dominação global. Essa abordagem impede reduzir a colonialidade ao racismo, embora reconheça o racismo como eixo estruturante, e permite analisar como diferentes marcadores de subalternização se combinam na vida concreta dos sujeitos.

Lugones (2008) amplia a teoria ao formular a colonialidade de gênero, uma vez que a colonização não apenas explorou economicamente os povos colonizados, mas também reorganizou formas de vida, sexualidade, parentesco, trabalho e identidade. O gênero moderno/colonial não pode ser compreendido como categoria universal, pois foi imposto em articulação com raça, classe e sexualidade, produzindo formas específicas de violência contra mulheres colonizadas.

Segato (2012) reforça essa leitura ao demonstrar que a violência de gênero não é apenas questão privada ou cultural, mas expressão de estruturas de poder. A colonialidade opera sobre corpos concretos, distribuindo vulnerabilidades de modo desigual e expondo mulheres racializadas, pobres e periféricas a formas agravadas de exploração, controle e desumanização.

A colonização afeta a autoimagem, a linguagem e a relação dos sujeitos racializados com o mundo, produzindo formas profundas de alienação. A dominação colonial, portanto, não se limita à violência material, mas penetra a subjetividade e pode levar os sujeitos subalternizados a reconhecer como superior o modelo cultural, jurídico e epistemológico do colonizador (Fanon, 2008).

Desse modo, a colonialidade do poder é ferramenta interpretativa do presente. Ela permite compreender que racismo estrutural, precarização do trabalho, violência de gênero, marginalização de saberes populares e concentração de riqueza não

decorrem de insuficiências individuais, mas de uma matriz histórica de dominação. Para esta pesquisa, a categoria é relevante porque permite relacionar gênero, trabalho e violência laboral a estruturas sociais mais amplas, que continuam produzindo hierarquias no mundo do trabalho.

3.2 DESIGUALDADE DE GÊNERO: RELAÇÕES SOCIAIS DE SEXO – DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO – IDENTIDADE SOCIAL FEMININA

A desigualdade de gênero não pode ser compreendida como simples reflexo das diferenças biológicas entre os sexos. A distinção entre homens e mulheres, embora possua uma dimensão corporal, é socialmente interpretada, hierarquizada e convertida em fundamento de distribuição desigual de poder, prestígio, trabalho e reconhecimento (Beauvoir, 2016). Assim, a diferença sexual se torna desigualdade social quando passa a organizar expectativas, direitos, deveres e oportunidades de forma assimétrica.

A condição feminina não é um dado natural, mas resultado de um processo de formação social da mulher, deslocando a análise do plano biológico para o plano cultural e político, evidenciando que a feminilidade é construída por meio de normas, expectativas e práticas sociais reiteradas. A essência feminina não é fixa, imutável e naturalmente destinada ao cuidado, à docilidade ou à subordinação. Ao contrário, aquilo que se chama de feminino é resultado de processos de socialização, educação e disciplinamento social (Beauvoir, 2016).

O gênero não deve ser compreendido como identidade estável, mas como construção performativa, produzida pela repetição de normas sociais que definem o que se espera de corpos masculinos e femininos. Desse modo, o gênero é continuamente produzido por práticas discursivas, institucionais e corporais. A desigualdade de gênero se reproduz porque os sujeitos são constantemente convocados a agir conforme padrões socialmente reconhecidos de masculinidade e feminilidade. Assim, a identidade de gênero não é apenas atribuída externamente, mas reiterada no cotidiano das relações sociais (Butler, 2018).

A categoria “relações sociais de sexo” é especialmente relevante para a análise da desigualdade de gênero porque evidencia que homens e mulheres não ocupam posições sociais apenas diferentes, mas hierarquicamente organizadas. A divisão entre os sexos é uma relação social estruturante, marcada por conflito, poder e dominação. Constituem relações de poder que organizam a sociedade a partir da

diferenciação entre homens e mulheres, produzindo hierarquias materiais e simbólicas (Kergoat, 2009). As relações de sexo ultrapassam as leituras culturais ou identitárias, sem, no entanto, excluí-las, pois vincula gênero à estrutura social, especialmente ao trabalho e à reprodução social.

A força analítica dessas relações impede que a desigualdade seja tratada como problema individual ou comportamental, pois a subordinação feminina decorre de uma relação social objetiva, historicamente produzida, que organiza lugares sociais distintos para homens e mulheres (Kergoat, 2009).

Helena Hirata e Danièle Kergoat indicam que as relações sociais de sexo se articulam diretamente à divisão sexual do trabalho, pois é por meio do trabalho que a desigualdade entre homens e mulheres se materializa de forma concreta (Hirata; Kergoat, 2007). As autoras demonstram que a organização social do trabalho atribui aos homens maior presença na esfera produtiva valorizada economicamente, enquanto às mulheres são destinadas tarefas de cuidado, manutenção doméstica e reprodução social.

A desigualdade de gênero não está apenas nas representações culturais, mas também na economia, na organização do trabalho e na distribuição do tempo. A subordinação feminina se expressa tanto na menor valorização do trabalho das mulheres quanto na responsabilização quase exclusiva por atividades invisibilizadas ou não remuneradas. As relações sociais de sexo devem ser compreendidas como relações dinâmicas, historicamente modificáveis, mas persistentes. Elas se transformam conforme as mudanças econômicas e políticas, mas continuam estruturando desigualdades, inclusive quando as mulheres ingressam de forma massiva no mercado de trabalho (Hirata; Kergoat, 2007).

As autoras ainda reforçam que a divisão sexual do trabalho se organiza a partir de dois princípios fundamentais: o princípio da separação, segundo o qual existem trabalhos considerados masculinos e trabalhos considerados femininos; e o princípio da hierarquia, segundo o qual os trabalhos masculinos tendem a ser mais valorizados social e economicamente do que os trabalhos femininos (Hirata; Kergoat, 2007).

Como se pode perceber, a divisão sexual do trabalho não representa apenas uma repartição funcional de tarefas. Ela expressa uma hierarquia social. Não se trata apenas de homens e mulheres realizarem atividades distintas, mas de as atividades associadas aos homens receberem maior reconhecimento, remuneração e autoridade

(Hirata; Kergoat, 2007).

Presente ainda na separação entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo, em que o trabalho produtivo, geralmente remunerado e reconhecido pelo mercado, é historicamente associado à esfera masculina. Já o trabalho reprodutivo, por sua vez, envolve atividades domésticas, cuidado de crianças, idosos, doentes e manutenção cotidiana da vida, sendo tradicionalmente atribuído às mulheres (Federici, 2019).

A invisibilização do trabalho reprodutivo é uma das bases materiais da desigualdade de gênero. Embora indispensável à reprodução da sociedade e da força de trabalho, esse trabalho é frequentemente tratado como obrigação natural feminina, e não como atividade socialmente necessária. O capitalismo se desenvolveu com base na apropriação do trabalho reprodutivo feminino, transformando-o em condição invisível da produção econômica. Assim, a exploração do trabalho das mulheres não ocorre apenas no mercado formal, mas também no espaço doméstico, onde atividades essenciais à reprodução social permanecem desvalorizadas (Federici, 2019).

Essa perspectiva amplia a compreensão da exploração do trabalho feminino. A desigualdade de gênero não se restringe ao salário menor ou à discriminação no emprego formal. Ela também se manifesta na dupla jornada, na sobrecarga doméstica e na responsabilização das mulheres pelo cuidado familiar (Federici, 2019).

No contexto contemporâneo, a entrada das mulheres no mercado de trabalho não eliminou a divisão sexual do trabalho. Ao contrário, frequentemente produziu acúmulo de funções, pois as mulheres passaram a participar da esfera produtiva remunerada, mas continuaram majoritariamente responsáveis pelo trabalho doméstico e de cuidado. Esse fenômeno evidencia a permanência da desigualdade, agora sob a forma de dupla ou tripla jornada (Federici, 2019).

As transformações do trabalho no capitalismo contemporâneo intensificam a precarização e atingem de maneira diferenciada os grupos socialmente vulnerabilizados, entre eles as mulheres. A flexibilização, a informalidade e a instabilidade contratual tendem a incidir com maior intensidade sobre trabalhadoras, especialmente aquelas situadas em posições de classe e raça mais vulneráveis. Mulheres não apenas recebem salários menores em muitos contextos, como também ocupam com frequência postos mais instáveis, menos protegidos e socialmente menos valorizados. Assim, a divisão sexual do trabalho se atualiza nas novas formas de organização produtiva (Antunes, 2018).

A identidade feminina deve ser compreendida como construção social e histórica, produzida por meio de normas, expectativas e práticas que definem o que significa ser mulher em determinada sociedade. Essa identidade não é natural, mas construída em relação às estruturas de poder que organizam a vida social. A mulher foi historicamente constituída como “outro” em relação ao homem, sendo definida a partir de uma posição de alteridade e dependência. Nessa perspectiva, o masculino aparece como sujeito universal, enquanto o feminino é situado como particular, secundário ou complementar. A mulher não é apenas diferente do homem; ela é historicamente posicionada como inferior, dependente ou destinada ao cuidado (Beauvoir, 2016).

A identidade de gênero é continuamente produzida por atos repetidos, regulados por normas sociais. A feminilidade, portanto, não é essência interior, mas efeito de práticas reiteradas e socialmente reconhecidas. A identidade feminina é simultaneamente imposta e reproduzida de modo que as mulheres são socializadas para desempenhar determinados papéis, mas esses papéis também são reafirmados cotidianamente nas relações familiares, escolares, profissionais e jurídicas. Desde a infância, mulheres são socializadas para o cuidado, a responsabilidade doméstica, a conciliação familiar e a disponibilidade emocional, condições estas que repercutem no mercado de trabalho, onde certas ocupações são feminilizadas e, por isso, frequentemente desvalorizadas (Butler, 2018).

No mundo do trabalho, a desigualdade de gênero se expressa de múltiplas formas: segregação ocupacional, diferença salarial, dificuldade de ascensão profissional, assédio, discriminação por maternidade e responsabilização desigual pelas tarefas domésticas. Essas manifestações não são isoladas, mas resultam da articulação entre relações sociais de sexo, divisão sexual do trabalho e identidade feminina. A segregação ocupacional é perceptível na designação de determinadas profissões ou funções socialmente associadas às mulheres, especialmente aquelas vinculadas ao cuidado, à educação, à limpeza, à assistência e ao atendimento. Tais atividades tendem a reproduzir, no mercado, funções historicamente atribuídas às mulheres no espaço doméstico (Saffioti, 2004).

A feminização de determinadas ocupações não significa valorização social do feminino, ao contrário, profissões associadas ao cuidado são desvalorizadas justamente porque remetem a atributos considerados “naturais” das mulheres, como paciência, afeto e dedicação. A diferença salarial também revela a persistência da

desigualdade, pois mesmo quando possuem qualificação semelhante, mulheres frequentemente enfrentam remuneração inferior, menor reconhecimento profissional e maior dificuldade de acesso a cargos de direção. Tal fenômeno demonstra que a igualdade formal de direitos não elimina automaticamente desigualdades materiais (Saffioti, 2004).

Heleieth Saffioti, ao articular gênero, patriarcado e capitalismo, demonstra que a opressão das mulheres não se explica apenas por fatores culturais, mas por estruturas sociais que combinam exploração econômica e dominação patriarcal (Saffioti, 2004). Para a autora, a subordinação das mulheres envolve relações econômicas, culturais, familiares e institucionais, e em razão disso, a emancipação feminina não depende apenas de mudanças individuais, mas de transformações estruturais.

Com base nos autores e nas autoras citados neste tópico, a desigualdade de gênero deve ser compreendida como fenômeno estrutural, produzido historicamente por relações de poder que organizam a sociedade a partir da diferenciação hierarquizada entre homens e mulheres. As relações sociais de sexo permitem identificar que essa desigualdade não é acidental, mas constitutiva da organização social e que a divisão sexual do trabalho demonstra sua materialidade econômica e cotidiana. A identidade feminina revela sua dimensão subjetiva e simbólica.

A articulação entre essas três categorias evidencia que a subordinação feminina não se explica por natureza, vocação ou escolha individual, mas por estruturas sociais que atribuem às mulheres determinados lugares, funções e comportamentos (Beauvoir, 2016).

Desse modo, a superação da desigualdade de gênero exige mais do que igualdade formal. Exige a crítica da divisão sexual do trabalho, a redistribuição das responsabilidades de cuidado, o enfrentamento da desvalorização do trabalho feminino e a desconstrução das identidades naturalizadas que sustentam a dominação masculina.

3.3 VIOLÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

A violência, enquanto ato ilícito, atinge bens jurídicos personalíssimos, absolutos e inalienáveis, como a vida, a integridade, a intimidade, a saúde e a honra. Ofende, ainda, valores fundamentais historicamente construídos sob a influência daquilo que Russomano (1954, v. 1, p. 16) denomina “espírito da época”.

A diferenciação entre violência psicológica e violência moral constitui tema central na análise das relações de trabalho contemporâneas, especialmente no âmbito do assédio moral. Embora frequentemente tratadas como sinônimos no discurso comum, a literatura especializada nacional e internacional converge no sentido de que tais categorias não se confundem. Ao contrário, estabelece-se entre elas uma relação de gênero e espécie, na qual a violência psicológica configura categoria ampla, enquanto a violência moral representa uma forma qualificada, reiterada e estrutural dessa violência (Hirigoyen, 2025).

Essa distinção não é meramente terminológica, mas possui implicações epistemológicas, sociológicas e jurídicas relevantes, sobretudo para a correta delimitação do assédio moral enquanto fenômeno específico.

A violência psicológica pode ser compreendida como toda conduta ou omissão apta a causar dano à integridade psíquica do indivíduo, independentemente de sua forma, intensidade ou reiteração. Trata-se, portanto, de categoria abrangente, que engloba desde situações episódicas até processos estruturais de sofrimento (Hirigoyen, 2025).

Christophe Dejours observa que o sofrimento psíquico no trabalho decorre não apenas de atos individuais, mas da própria organização do trabalho, que pode impor exigências incompatíveis com a subjetividade da(o) trabalhador(a) (Dejours, 1992). A violência psicológica não exige necessariamente intenção direta ou perseguição individualizada e pode emergir de estruturas organizacionais que produzem sofrimento de forma difusa, o que amplia significativamente o alcance da categoria.

Na mesma linha, organismos internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) adotam definição ampla de violência no trabalho, compreendendo um conjunto de comportamentos inaceitáveis, isolados ou reiterados, capazes de causar danos psicológicos. Isso reforça que a violência psicológica constitui um campo amplo de análise, dentro do qual se inserem diversas formas de abuso.

A violência psicológica abrange práticas como pressão excessiva, metas abusivas, isolamento, humilhações pontuais e ambientes organizacionais hostis, ainda que não configurado um processo sistemático de perseguição. Trata-se, portanto, de fenômeno de caráter difuso e multifacetado (Hirigoyen, 2025).

Diversamente, a violência moral apresenta estrutura mais delimitada, sendo

caracterizada por sua natureza reiterada, sistemática e direcionada. O assédio moral é materializado pelas condutas abusivas repetidas que atentam contra a dignidade ou a integridade psíquica da(o) trabalhador(a), degradando o ambiente de trabalho. A definição introduz elemento central de distinção: a repetição. A violência moral não se configura por atos isolados, mas por um processo contínuo de desestabilização, o que a diferencia qualitativamente da violência psicológica genérica (Hirigoyen, 2025).

No mesmo sentido, Heinz Leymann assevera que o fenômeno do mobbing decorre de práticas hostis reiteradas ao longo do tempo, sendo a sistematicidade requisito essencial para sua caracterização (Leymann, 1996). Essa sistematicidade evidencia a dimensão processual da violência moral, que se desenvolve como estratégia de exclusão ou neutralização da(o) trabalhador(a), e não como evento isolado. Essa literatura internacional converge nesse ponto ao tratar o assédio (bullying, mobbing, harassment) como forma específica de abuso psicológico. Estudos da Organização Mundial da Saúde indicam que a violência psicológica engloba diversas práticas, dentre as quais o assédio constitui modalidade particular, caracterizada por sua continuidade e direcionamento.

A distinção entre violência psicológica e violência moral pode ser sistematizada a partir de três critérios fundamentais.

O primeiro concerne à sua amplitude: A violência psicológica possui caráter amplo e abrange qualquer conduta lesiva à saúde mental. A violência moral, por sua vez, é restrita a situações qualificadas. A reiteração é o segundo critério importante, pois a violência psicológica pode ocorrer de forma episódica. A violência moral exige repetição e continuidade. E o terceiro critério é o direcionamento porquanto a violência psicológica pode ser difusa ou estrutural. A violência moral é necessariamente direcionada a um indivíduo ou grupo específico (Hirigoyen, 2025).

A distinção entre violência psicológica e moral ganha relevância no contexto do neoliberalismo e da reestruturação produtiva. Conforme aponta David Harvey, a flexibilização das relações de trabalho intensifica a competição e a insegurança, criando ambiente propício ao surgimento de práticas abusivas (Harvey, 2005). A violência psicológica emerge como efeito estrutural da organização do trabalho, enquanto a violência moral se apresenta como manifestação concreta e direcionada dessa lógica, especialmente por meio de práticas de gestão abusivas.

Essa articulação é coerente com o entendimento de Ferreira (2010) das relações de trabalho contemporâneas, que identifica o assédio moral como

instrumento funcional à intensificação da produtividade e ao controle disciplinar.

No plano jurídico, a diferenciação possui consequências relevantes. A violência psicológica, por sua amplitude, pode fundamentar a responsabilização civil mesmo na ausência de assédio moral típico. Já a violência moral, por sua estrutura qualificada, exige prova de reiteração, sistematicidade e direcionamento. Assim, nem toda violência psicológica configura assédio moral, mas todo assédio moral constitui forma de violência psicológica. Essa distinção é essencial para evitar tanto a banalização do conceito de assédio quanto sua indevida restrição, permitindo maior precisão na tutela jurídica da dignidade da(o) trabalhador(a).

Essa perspectiva encontra eco nos fundamentos epistemológicos do tema, na medida em que o assédio moral se estrutura como processo e não como evento isolado. Trata-se de processo contínuo de destruição psíquica, orientado à desestabilização da vítima, ao descrédito de sua percepção da realidade e ao seu isolamento progressivo. O assédio moral não visa apenas prejudicar a pessoa trabalhadora, mas comprometer sua identidade profissional e pessoal, atuando no plano simbólico e afetando a autoestima e a capacidade de reação (Hirigoyen, 2025).

A referida autora também destaca que a repetição dos ataques leva a vítima a um estado de fragilidade psicológica extrema, uma vez que a reiteração constitui elemento central, transformando atos aparentemente banais em mecanismo sistemático de opressão. A autora identifica diversas estratégias utilizadas pelo agressor, que compõem a lógica da violência perversa; a desqualificação, o isolamento, a desestabilização emocional e a tentativa de minar a credibilidade da vítima perante o grupo. Tais estratégias evidenciam que o assédio moral possui dimensão relacional e social, não se limitando à relação bilateral agressor-vítima, mas envolvendo o ambiente organizacional (Hirigoyen, 2025).

O fenômeno não depende apenas do agressor, mas também da convivência institucional, o que reforça sua dimensão estrutural. A violência contra a(o) trabalhador(a) não pode ser dissociada das formas de organização do trabalho, pois observa que certos contextos organizacionais favorecem o desenvolvimento do assédio moral, especialmente quando marcados por pressão por produtividade e competitividade exacerbada, reforçados pelo silêncio e a omissão, capazes de contribuir com a perpetuação do assédio. Essa leitura aproxima o fenômeno da lógica neoliberal, na qual a intensificação do trabalho e a individualização das relações contribuem para a naturalização da violência psicológica (Hirigoyen, 2025).

Impactos profundos na saúde mental e física da vítima, com consequências devastadoras, levando a quadros de depressão, ansiedade e até suicídio, podem resultar da experiência do assédio moral. “O sofrimento psíquico decorrente do assédio compromete a vida profissional e pessoal da vítima” (Hirigoyen, 2025, p. 87).

A violência psicológica e moral contra a mulher pode se manifestar de diversas formas no ambiente de trabalho, tais como: desqualificação profissional reiterada; isolamento social e exclusão de atividades; atribuição de tarefas incompatíveis ou degradantes; controle excessivo e vigilância abusiva; comentários sexistas ou desvalorização da capacidade feminina (Hirigoyen, 2025).

Muitas dessas práticas se articulam com o assédio sexual, formando um *continuum* de violência que atinge a dignidade da mulher. A multiplicidade de formas evidencia que a violência não se limita a atos explícitos, podendo ocorrer de maneira sutil e progressiva, o que reforça a necessidade de análise contextual e estrutural.

No plano jurídico, tais práticas violam princípios fundamentais, como a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho, ensejando responsabilização do empregador. A gravidade das consequências reforça a necessidade de reconhecimento do assédio moral como violação estrutural de direitos fundamentais, e não como mero conflito interpessoal.

A articulação entre gênero, trabalho e poder permite evidenciar que o enfrentamento dessa forma de violência não se limita à repressão de condutas individuais, mas demanda transformação das estruturas organizacionais e sociais que a produzem e reproduzem.

3.4 JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO

A utilização do gênero como categoria de análise tem origem em debates das ciências sociais e da teoria feminista e é compreendido como elemento constitutivo das relações sociais fundadas nas diferenças percebidas entre os sexos e, ao mesmo tempo, como forma primária de significação das relações de poder. Essa formulação é especialmente relevante para o Direito, pois demonstra que o gênero não se limita à identidade individual, mas organiza instituições, discursos, práticas sociais e formas de autoridade (Scott, 1995).

O gênero permite examinar como determinadas expectativas sociais são atribuídas a homens e mulheres no mundo do trabalho. As mulheres, historicamente, foram associadas a atividades de cuidado, docilidade, disponibilidade emocional e

menor autoridade. Os homens, por sua vez, foram vinculados à racionalidade, comando, produtividade e liderança. Essa distribuição simbólica repercute diretamente na organização do trabalho, na promoção profissional, na remuneração e na credibilidade atribuída às partes e testemunhas nos processos judiciais (Scott, 1995).

Beauvoir (2016) também defende que a condição feminina não é produto da natureza, mas de processos históricos e culturais, rompendo com explicações biologizantes da desigualdade e permitindo compreender que a subordinação feminina no mercado de trabalho não decorre de aptidões naturais, mas de estruturas sociais que definem papéis e expectativas diferenciadas.

Portanto, adotar o gênero como categoria de análise judicial significa reconhecer que a igualdade formal não é suficiente para compreender conflitos marcados por desigualdade estrutural. O juiz do trabalho deve examinar a relação jurídica concreta, considerando o modo como os papéis sociais de gênero interferem na produção dos fatos, na prova, na distribuição de oportunidades e na experiência de sofrimento ou discriminação.

Kergoat (2009) compreende essa divisão como forma de organização social que separa e hierarquiza atividades consideradas masculinas e femininas. Essa separação não é neutra: os trabalhos associados aos homens tendem a ser mais valorizados econômica e simbolicamente, enquanto aqueles associados às mulheres são frequentemente invisibilizados ou subvalorizados.

Essa abordagem é essencial para a análise de demandas envolvendo desigualdade salarial, discriminação na promoção, maternidade, estabilidade gestante, assédio moral, assédio sexual, dispensa discriminatória e sobrecarga decorrente da dupla jornada.

Saffioti (2004) observa que a violência de gênero está associada à manutenção de relações de poder entre homens e mulheres. Essa afirmação possui forte repercussão no ambiente de trabalho, pois a subordinação econômica e a dependência do emprego podem intensificar a vulnerabilidade da trabalhadora diante de práticas abusivas.

A análise de gênero, a partir da contribuição de Simone de Beauvoir para que a condição feminina não é um destino biológico permite compreender que certas situações trabalhistas possuem impacto diferenciado sobre mulheres (Beauvoir, 2016). Como mencionado anteriormente, a exigência de disponibilidade irrestrita, a

penalização da maternidade, a sexualização do corpo da trabalhadora são exemplos de práticas que podem parecer isoladas, mas que revelam padrões estruturais de desigualdade. Nesse ponto, a perspectiva de gênero não cria privilégio probatório nem altera artificialmente o direito material, mas sim tem a função de evitar que a decisão judicial reproduza desigualdades ao interpretar fatos, provas e normas como se todos os sujeitos ocupassem posições sociais equivalentes.

O Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ representa uma tentativa de oferecer ao Judiciário parâmetros metodológicos para reconhecer desigualdades estruturais e evitar decisões fundadas em estereótipos. O próprio CNJ apresenta o protocolo como documento que fornece fundamentos teóricos e guia metodológico para decisões judiciais e administrativas que considerem desigualdades estruturais que afetam mulheres em sua diversidade, inclusive em interseccionalidades de raça, classe, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, deficiência e outras condições de vulnerabilidade (CNJ, 2021).

A Resolução CNJ n. 492/2023, além de consolidar a política da adoção da perspectiva de gênero nos julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário, determinou que os tribunais promovam formação inicial e continuada sobre direitos humanos, gênero, raça e etnia, com periodicidade mínima anual. Essa normatização é relevante porque desloca a perspectiva de gênero do plano meramente recomendatório para o campo das diretrizes institucionais de julgamento. Embora não se trate de uma nova fonte de direitos materiais trabalhistas, o protocolo influencia a forma de interpretar a Constituição, a CLT, a legislação antidiscriminatória, as normas internacionais de direitos humanos e os elementos probatórios do processo (CNJ, 2023).

No campo trabalhista, essa abordagem dialoga diretamente com os princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana, do valor social do trabalho, da igualdade material e da vedação à discriminação. Também se aproxima da Convenção nº 190 da OIT, que reconhece o direito de todas as pessoas a um mundo do trabalho livre de violência e assédio, inclusive violência e assédio baseados em gênero.

A perspectiva de gênero, portanto, não atua de modo isolado, se conecta a um sistema mais amplo de proteção, formado por normas constitucionais, tratados internacionais, legislação trabalhista, políticas judiciárias e diretrizes institucionais voltadas à eliminação de práticas discriminatórias.

A Justiça do Trabalho é espaço especialmente sensível para a aplicação do

gênero como categoria de análise, porque lida com relações marcadas por subordinação jurídica, dependência econômica e assimetria organizacional. A relação de emprego, por sua própria estrutura, envolve desigualdade entre empregador e trabalhador. Quando essa desigualdade se combina com marcadores de gênero, raça, classe, maternidade, deficiência ou orientação sexual, a vulnerabilidade pode ser intensificada.

Os protocolos lançados pela Justiça do Trabalho em 2024 reforçam essa preocupação. O TST informou que os documentos foram elaborados para orientar a magistratura trabalhista a considerar diversidade, inclusão, trabalho escravo contemporâneo e trabalho infantil em suas decisões, com atenção a processos históricos e estruturais de desigualdade. O Protocolo para Atuação e Julgamento com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva trata expressamente de gênero, sexualidade, raça, etnia, deficiência e idade (TST, 2024).

A adoção dessa abordagem pela Justiça do Trabalho se mostra especialmente relevante nas demandas envolvendo assédio sexual, pois evita que o julgamento seja influenciado por estereótipos relacionados à conduta esperada da vítima, ao modo de se vestir, à postura adotada, à ausência de reação imediata ou à permanência no emprego após os fatos. A partir das contribuições de Hirigoyen (2025), compreende-se que comportamentos abusivos no ambiente profissional podem se desenvolver de maneira gradual, silenciosa e destrutiva, circunstância que exige especial cautela na valoração dos elementos probatórios.

Quanto ao assédio moral praticado contra mulheres, merece enfatizar que a reiterada desqualificação profissional, o afastamento de determinadas atividades, a fiscalização excessiva, a atribuição de tarefas degradantes e a formulação de comentários sexistas podem caracterizar violência psicológica quando integrados a um processo contínuo de deterioração da dignidade da trabalhadora. Dejours (1992) contribui para essa compreensão ao demonstrar que o sofrimento ocupacional não decorre exclusivamente de condutas individuais, podendo também resultar da própria forma de organização produtiva.

Particularmente no âmbito da maternidade, esse referencial possibilita reconhecer práticas discriminatórias relacionadas à gravidez, à fruição da licença-maternidade, ao retorno às atividades, à amamentação e à penalização profissional imposta às empregadas com filhos.

A mesma orientação auxilia no exame das controvérsias relativas à

remuneração e à ascensão funcional, sobretudo quando critérios aparentemente neutros ocultam mecanismos de segregação vertical ou horizontal. A baixa presença feminina em cargos de liderança, sua concentração em funções de cuidado ou suporte e a desvalorização de habilidades socialmente associadas ao feminino podem revelar padrões estruturais de tratamento desigual.

Nas ações em que se discute violência ou tratamento discriminatório, deve-se considerar a dificuldade enfrentada pela parte trabalhadora para demonstrar os fatos alegados. Essa limitação se torna ainda mais acentuada diante da ocorrência das condutas em espaços reservados, da dependência econômica, do receio de represálias e da naturalização de comportamentos abusivos.

Ao divulgar diretrizes trabalhistas antidiscriminatórias, o TST ressaltou que o julgamento sob o enfoque das relações entre homens e mulheres deve ser adotado sempre que houver desequilíbrio de poder ou incidência de estereótipos, de modo a concretizar o princípio da igualdade e assegurar a proteção dos direitos femininos (TST, 2024).

A adoção do gênero como categoria de análise repercute diretamente na valoração da prova, não significando presumir automaticamente a veracidade das alegações da trabalhadora, mas compreender as condições concretas de produção da prova em contextos de assimetria. Em casos de assédio sexual, por exemplo, é comum que os atos ocorram sem testemunhas diretas ou em situações de privacidade. Exigir prova impossível ou desconsiderar indícios convergentes pode resultar em revitimização e impunidade. A perspectiva de gênero orienta o julgador a avaliar o conjunto probatório com atenção ao contexto, à coerência dos relatos, aos padrões de conduta, à existência de mensagens, mudanças de comportamento, afastamentos médicos, testemunhos indiretos e reações organizacionais.

A mesma lógica se aplica ao assédio moral. Condutas discriminatórias raramente são formalizadas e muitas vezes aparecem como brincadeiras, cobranças normais, exigência de perfil ou inadequação comportamental. A análise de gênero permite questionar se essas justificativas estão apoiadas em estereótipos, como a ideia de que mulheres seriam menos resistentes à pressão, menos disponíveis para cargos de comando ou naturalmente responsáveis por tarefas de cuidado e conciliação.

Crenshaw (2002) contribui para esse debate ao demonstrar que a discriminação pode ser interseccional, atingindo mulheres de modos distintos

conforme raça, classe, idade, deficiência ou orientação sexual. No processo trabalhista, essa perspectiva impede uma leitura homogênea da categoria “mulher” e exige análise situada da trabalhadora concreta. Assim, a valoração da prova com perspectiva de gênero deve observar três movimentos: identificar a existência de assimetria de poder; verificar a presença de estereótipos ou expectativas discriminatórias; e interpretar os elementos probatórios à luz do contexto social e organizacional em que os fatos ocorreram.

A Justiça do Trabalho também deve aplicar o gênero como categoria de análise em casos de assédio moral organizacional, em que a violência não decorre apenas de um agressor individual, mas de práticas institucionais, metas abusivas, competição extrema, tolerância com comportamentos sexistas e ausência de canais efetivos de prevenção.

Dejours (1992) permite compreender que o sofrimento laboral pode ser produzido pela organização do trabalho. Quando essa organização reproduz hierarquias de gênero, o sofrimento não é acidental, mas estrutural. Mulheres submetidas a comentários desqualificadores, exclusão de decisões, vigilância sobre maternidade, cobrança estética ou sexualização de sua presença no trabalho vivenciam formas específicas de violência organizacional.

Hirigoyen (2025), ao tratar do assédio moral, contribui para a identificação da violência psicológica reiterada e de seus efeitos sobre a dignidade e a integridade psíquica. No contexto de gênero, essa violência assume formas próprias: desqualificação da competência feminina, atribuição de instabilidade emocional, ridicularização da maternidade, imposição de silenciamento e culpabilização da vítima.

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho reforça a necessidade de compreender violência e assédio no mundo do trabalho de modo amplo, incluindo danos físicos, bem como práticas fundadas em gênero (OIT, 2019). Essa matriz internacional fortalece a leitura de que o meio ambiente do trabalho saudável não se limita à ausência de risco físico, mas compreende também proteção contra violência simbólica, moral, sexual e psicológica.

3.5 CONVENÇÃO Nº 190 – RECOMENDAÇÃO Nº 206 DA OIT – DIMENSÃO EPISTÊMICA DA PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

A Convenção n.º 190 e a Recomendação n.º 206 da Organização

Internacional do Trabalho constituem marcos normativos para a compreensão contemporânea da violência e do assédio no mundo do trabalho. Sua contribuição central está na superação de uma leitura restrita da violência laboral, antes associada principalmente à agressão física ou à humilhação ostensiva. A OIT adota conceito amplo, que alcança comportamentos, práticas ou ameaças, de ocorrência única ou repetida, capazes de causar danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos.

Essa concepção é relevante porque desloca a análise do conflito individual para a estrutura do trabalho, cuja violência pode decorrer de um ato direto, mas também de práticas organizacionais, formas de gestão, omissões institucionais e ambientes tolerantes à discriminação. Por isso, a prevenção não se esgota na punição posterior do agressor; exige política empresarial efetiva, avaliação de riscos psicossociais, canais de denúncia seguros, proteção contra retaliações, formação continuada e investigação imparcial das denúncias.

Outro avanço da Convenção está na adoção da expressão “mundo do trabalho”, mais ampla do que o local físico da prestação de serviços. A proteção alcança espaços de trabalho, deslocamentos, eventos profissionais, comunicações digitais, ambientes virtuais e interações mantidas por tecnologias de informação. Essa ampliação é indispensável diante do teletrabalho, dos aplicativos de mensagens, dos grupos corporativos e das formas híbridas de controle, nas quais a violência pode ocorrer fora da empresa, mas em razão do trabalho.

A Convenção n.º 190 também atribui especial atenção à violência e ao assédio baseados em gênero, evidenciando que a violência laboral não é neutra. Mulheres podem sofrer formas específicas de exposição, descrédito e retaliação, especialmente quando atravessadas por raça, classe, maternidade, deficiência, orientação sexual ou precariedade contratual. A perspectiva de gênero, portanto, permite identificar como práticas aparentemente ordinárias reproduzem desigualdades históricas no mercado de trabalho.

A violência de gênero no trabalho se manifesta tanto de forma explícita, por comentários sexistas, investidas sexuais, ameaças e humilhações, quanto de maneira sutil, por desqualificação técnica, retirada de atribuições, fiscalização excessiva, exclusão de oportunidades e penalização da maternidade. A interpretação adequada exige considerar a assimetria da relação de emprego, a dependência econômica da vítima e o contexto organizacional em que os fatos ocorreram.

A Recomendação n.º 206 concretiza essa orientação ao indicar medidas de

prevenção, acolhimento, reparação e fiscalização. Entre elas, destacam-se políticas internas de intolerância à violência, canais de denúncia confidenciais, proteção contra represálias, capacitação de lideranças e trabalhadores, além da consideração da violência doméstica quando ela repercute sobre o emprego. A violência deixa de ser tratada como problema privado e passa a integrar o campo da saúde, segurança e dignidade no trabalho.

A incorporação da violência doméstica ao mundo do trabalho é especialmente relevante para mulheres em situação de vulnerabilidade, considerando que tais situações podem exigir sigilo, adaptação temporária das condições de trabalho, alteração de jornada, encaminhamento institucional e proteção contra dispensas discriminatórias. A resposta empresarial, nesse ponto, não deve reforçar estigmas, mas preservar o vínculo laboral e impedir que a violência privada produza nova exclusão econômica.

Essa leitura dialoga com a compreensão do assédio moral como forma qualificada de violência psicológica. Hirigoyen (2025) demonstra que o assédio se estrutura por condutas abusivas reiteradas, muitas vezes sutis, que deterioram a dignidade e a integridade psíquica da vítima. Dejours (1992), por sua vez, permite compreender que o sofrimento pode decorrer da própria organização do trabalho, especialmente quando metas, controle, avaliação e competição produzem medo, isolamento e adoecimento.

A precarização intensifica esse quadro porque aumenta a vulnerabilidade e reduz a capacidade de resistência do trabalhador. Contratos instáveis, terceirização, informalidade, jornadas fragmentadas e vínculos intermitentes elevam o custo da denúncia. A vítima passa a avaliar não apenas a violência sofrida, mas também o risco de dispensa, não convocação futura, perda de renda, estigmatização e descrédito perante colegas, chefias ou instâncias internas de apuração.

Nesse ponto, a teoria da injustiça epistêmica de Miranda Fricker contribui para compreender o descrédito e o silenciamento das vítimas (Fricker, 2007). A injustiça testemunhal ocorre quando a palavra de alguém recebe menor credibilidade em razão de preconceitos sociais ou institucionais. No ambiente laboral, a versão da chefia pode ser considerada técnica e objetiva, enquanto o relato da trabalhadora pode ser tratado como exagero, fragilidade emocional ou dificuldade de adaptação.

A injustiça hermenêutica ocorre quando faltam categorias sociais reconhecidas para nomear a experiência vivida. Durante longo período, práticas hoje

identificadas como assédio moral, assédio sexual, discriminação materna ou violência psicológica foram reduzidas a brincadeiras, cobranças normais, conflitos de personalidade ou exigências produtivas. A ausência de vocabulário jurídico e institucional adequado dificulta a denúncia, contribuindo para a fragilidade da prova e favorecendo a naturalização da violência.

No campo empresarial, essa marginalização hermenêutica aparece quando expressões como flexibilidade, resiliência, meritocracia e alta performance encobrem práticas abusivas. Para a organização, flexibilidade pode significar eficiência; para a trabalhadora, pode significar disponibilidade permanente, imprevisibilidade, medo de retaliação e sobrecarga. Por isso, instrumentos normativos internos devem definir com precisão assédio moral, assédio sexual, violência psicológica, discriminação de gênero e retaliação.

A política interna também deve estabelecer fluxos claros de recebimento, apuração e resposta às denúncias. A ausência de procedimento definido favorece decisões improvisadas, seletivas ou marcadas por interesses hierárquicos. Treinamentos periódicos devem preparar lideranças para reconhecer sinais de violência, evitar revitimização, preservar a confidencialidade e compreender que cobrança legítima de desempenho não se confunde com humilhação, ameaça ou isolamento profissional.

A articulação entre a OIT e a teoria da injustiça epistêmica demonstra que canais de denúncia meramente formais são insuficientes. A política preventiva deve assegurar escuta qualificada, confidencialidade, independência, investigação efetiva e proteção contra represálias. Caso contrário, o próprio canal pode reproduzir o silenciamento que pretende combater, convertendo a vítima em problema administrativo ou ameaça à imagem institucional.

No âmbito judicial, essa abordagem repercute na valoração da prova. A violência e o assédio frequentemente ocorrem em ambientes privados, por mensagens informais, gestos, exclusões progressivas ou práticas gerenciais não documentadas. Julgar com perspectiva de gênero não significa presumir automaticamente a veracidade das alegações, mas considerar indícios, contexto organizacional, assimetria de poder, coerência narrativa, padrões de conduta e obstáculos concretos enfrentados pela vítima para provar a violência.

Essa cautela probatória evita que a neutralidade formal reproduza desigualdades materiais. O silêncio, a permanência no emprego, a demora na

denúncia ou a ausência de testemunhas diretas não podem ser interpretados isoladamente contra a vítima, pois podem decorrer de medo, vergonha, dependência econômica, descrédito institucional ou precariedade contratual, circunstâncias que devem ser examinadas à luz do contexto concreto.

Portanto, a Convenção n.º 190, a Recomendação n.º 206 e a teoria da injustiça epistêmica permitem compreender a violência laboral como fenômeno jurídico, organizacional, psicossocial e hermenêutico. Combater o assédio não significa apenas sancionar condutas individuais, mas transformar as condições institucionais que permitem descrédito, silenciamento e marginalização das vítimas. Essa leitura é indispensável para políticas autorregulatórias comprometidas com dignidade, igualdade material e prevenção efetiva do assédio moral contra mulheres no ambiente laboral.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DOCUMENTAL DE CASOS JUDICIAIS MÚLTIPLOS

4.1 DELIMITAÇÃO DO CORPUS E PROTOCOLO ANALÍTICO

O presente capítulo examina oito casos judiciais múltiplos para verificar como a violência contra a mulher se manifesta em contextos laborais concretos, como as organizações respondem às denúncias e quais elementos devem integrar uma política autorregulatória de prevenção ao assédio moral. O propósito não é contabilizar a frequência nacional dos fenômenos, mas produzir generalização analítica: os casos são confrontados com proposições teóricas e convertidos em requisitos institucionais.

O corpus final reúne decisões dos Tribunais Regionais do Trabalho das 2ª, 3ª, 4ª, 8ª, 9ª, 13ª, 15ª e 23ª Regiões. A amostra é intencional e apresenta diversidade setorial e diferentes modalidades de violência: assédio moral, assédio sexual, discriminação de gênero, violência organizacional e falhas de investigação interna. A heterogeneidade é metodologicamente útil porque permite identificar mecanismos convergentes, um caso divergente no qual a empresa reagiu à denúncia, mas a resposta foi considerada procedimentalmente insuficiente, e um caso complementar no qual política interna, canal, investigação multissetorial e sanção proporcional foram reconhecidos judicialmente como resposta adequada. A distribuição territorial alcança as cinco regiões geográficas, sem autorizar inferência de representatividade estatística nacional.

4.1.1 Marco Temporal e Estratégia de Busca

O recorte temporal compreende julgados pesquisados entre outubro de 2022 e dezembro de 2025. Outubro de 2022 foi adotado como termo inicial por constituir o primeiro mês completo após a entrada em vigor da Lei nº 14.457/2022, publicada em 22 de setembro de 2022. O recorte permite examinar respostas judiciais e empresariais posteriores ao marco legal que passou a exigir regras de conduta, procedimentos de denúncia e apuração, sanções e ações periódicas de capacitação relacionadas ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho.

4.1.2 Critérios de Inclusão, Seleção e Abrangência Regional

Na etapa exploratória realizada na plataforma JusBrasil, foram inicialmente pré-selecionados cinco julgados de cada um dos 24 Tribunais Regionais do Trabalho, totalizando 120 precedentes. Após a exclusão dos 24 processos protocolizados antes de 2022 e do processo protocolizado em 2026, permaneceram 95 precedentes

distribuídos entre 23 Tribunais Regionais do Trabalho, pois todos os processos inicialmente relacionados ao TRT da 1ª Região eram anteriores ao corte adotado. Esse conjunto foi considerado juntamente com os oito casos que foram objeto de análise aprofundada. A pré-seleção não equivaleu à inclusão automática, pois os julgados foram submetidos aos critérios de marco temporal, decisão de mérito relevante, densidade documental, presença de violência dirigida à mulher, possibilidade de examinar a resposta empresarial, diversidade setorial e utilidade translacional.

Relação dos 95 precedentes remanescentes após a aplicação do recorte temporal:

TRT da 1ª Região: nenhum precedente remanescente após a aplicação do corte temporal.

TRT da 2ª Região: 1000075-83.2022.5.02.0482; 1000834-87.2025.5.02.0467; 1000965-45.2025.5.02.0311; 1001105-16.2024.5.02.0020; 1001705-17.2024.5.02.0059.

TRT da 3ª Região: 0011654-48.2024.5.03.0029; 0010473-35.2025.5.03.0010; 0011452-29.2024.5.03.0043; 0010733-39.2025.5.03.0099.

TRT da 4ª Região: 0020559-06.2023.5.04.0302; 0021169-62.2023.5.04.0014; 0020269-97.2024.5.04.0029.

TRT da 5ª Região: 0000378-05.2024.5.05.0016; 0000510-76.2024.5.05.0464; 0000542-90.2024.5.05.0461; 0000027-07.2025.5.05.0013; 0000008-96.2023.5.05.0004.

TRT da 6ª Região: 0000436-54.2025.5.06.0142; 0001156-47.2025.5.06.0004; 0001104-53.2024.5.06.0144; 0001147-22.2024.5.06.0101.

TRT da 7ª Região: 0000213-97.2022.5.07.0039; 0002234-75.2024.5.07.0039; 0000544-93.2023.5.07.0023; 0000866-03.2024.5.07.0016; 0000778-67.2025.5.07.0003.

TRT da 8ª Região: 0000250-87.2023.5.08.0128; 0000579-79.2025.5.08.0015; 0001149-11.2025.5.08.0130; 0000072-27.2025.5.08.0013; 0001008-92.2024.5.08.0011.

TRT da 9ª Região: 0000317-61.2022.5.09.0095; 0000143-91.2024.5.09.0124; 0000223-88.2023.5.09.0965; 0000319-87.2024.5.09.0668; 0000415-08.2025.5.09.0009.

TRT da 10ª Região: 0000836-53.2025.5.10.0111; 0000914-

50.2025.5.10.0013; 0000308-05.2023.5.10.0009; 0000761-24.2024.5.10.0022.

TRT da 11ª Região: 0001399-17.2025.5.11.0015; 0001204-55.2024.5.11.0051; 0000450-26.2025.5.11.0004; 0001491-44.2024.5.11.0010; 0000775-65.2025.5.11.0015.

TRT da 12ª Região: 0000086-89.2024.5.12.0027; 0000100-48.2025.5.12.0024; 0000138-03.2023.5.12.0001.

TRT da 13ª Região: 0001446-35.2024.5.13.0026; 0000391-68.2023.5.13.0031; 0000422-97.2022.5.13.0007; 0001046-52.2024.5.13.0033; 0000694-42.2023.5.13.0012.

TRT da 14ª Região: 0001087-20.2025.5.14.0092; 0000267-38.2025.5.14.0403; 0000510-89.2023.5.14.0002; 0000373-83.2024.5.14.0031.

TRT da 15ª Região: 0011123-14.2025.5.15.0151; 0010744-70.2024.5.15.0131; 0010445-13.2025.5.15.0114; 0010132-42.2023.5.15.0043.

TRT da 16ª Região: 0016978-64.2025.5.16.0015; 0016884-96.2023.5.16.0012.

TRT da 17ª Região: 0000558-75.2025.5.17.0008; 0001105-41.2022.5.17.0002; 0001363-84.2023.5.17.0012; 0001189-16.2025.5.17.0009; 0001740-21.2024.5.17.0012.

TRT da 18ª Região: 0001318-15.2025.5.18.0002; 0000763-92.2025.5.18.0003; 0011092-31.2023.5.18.0005; 0011197-06.2022.5.18.0017; 0000946-48.2025.5.18.0008.

TRT da 19ª Região: 0000986-55.2024.5.19.0002; 0000734-62.2023.5.19.0010; 0001395-73.2025.5.19.0009; 0000777-31.2025.5.19.0009.

TRT da 20ª Região: 0000694-25.2024.5.20.0008; 0000465-08.2023.5.20.0006; 0000301-54.2025.5.20.0012.

TRT da 21ª Região: 0000371-53.2025.5.21.0009; 0000338-58.2023.5.21.0001; 0000875-74.2025.5.21.0004.

TRT da 22ª Região: 0001390-76.2025.5.22.0006; 0000861-65.2022.5.22.0102; 0000838-33.2024.5.22.0108; 0000176-55.2022.5.22.0006; 0000945-10.2024.5.22.0001.

TRT da 23ª Região: 0000357-57.2024.5.23.0071; 0000732-96.2023.5.23.0102; 0000072-16.2023.5.23.0066.

TRT da 24ª Região: 0024780-32.2022.5.24.0004; 0024240-62.2025.5.24.0041; 0024082-27.2025.5.24.0002; 0024519-55.2025.5.24.0071.

Os números acima reproduzem o levantamento exploratório após a exclusão dos processos protocolizados antes de 2022 e do processo protocolizado em 2026. A inclusão analítica permaneceu restrita aos processos que satisfizeram os critérios metodológicos. Os julgados podem ser localizados individualmente na plataforma JusBrasil pelo respectivo número processual.

A pergunta de pesquisa permanece concentrada no assédio moral contra a mulher. Os casos de assédio sexual e discriminação são empregados como comparadores institucionais, pois revelam problemas que atravessam igualmente o assédio moral: assimetria hierárquica, medo de denunciar, descrédito da palavra feminina, insuficiência de canais internos, ausência de proteção contra retaliação e dificuldade de produzir prova de condutas praticadas de forma reservada.

4.1.3 Unidade de Análise, Categorias e Cadeia de Evidências

Cada processo constitui uma unidade principal de análise. Dentro dele são observados os fatos descritos, as provas mencionadas, a posição funcional dos atores, os impactos reconhecidos, a existência de normas, canais e treinamentos, o modo de apuração, o resultado judicial e a contribuição para o produto translacional. A situação processual é considerada apenas quando documentada.

A cadeia de evidências é organizada em três níveis. O primeiro reúne os achados documentais expressamente registrados. O segundo identifica as conclusões do órgão julgador. O terceiro apresenta a interpretação do pesquisador. Essa separação impede que hipóteses plausíveis sejam tratadas como fatos. Assim, o capítulo diferencia dano reputacional comprovado de risco reputacional potencial, impacto familiar documentado de impacto apenas possível e causalidade reconhecida de mera associação contextual.

Quadro 2 – Dimensões e categorias do protocolo analítico

Dimensão	Pergunta operacional	Indicador observado	Classificação da evidência
Violência	Qual conduta foi alegada ou reconhecida?	Reiteração, conotação sexual, humilhação, discriminação, ameaça ou exclusão	Achado documental e conclusão judicial
Relação de poder	Quem podia avaliar, punir, promover ou excluir?	Hierarquia, dependência econômica, terceirização e influência funcional	Achado documental
Organização	A prática foi favorecida por rotinas ou cultura empresarial?	Metas, <i>rankings</i> , ambiente masculinizado, <i>feedbacks</i> , transporte e tolerância coletiva	Achado e interpretação

Dimensão	Pergunta operacional	Indicador observado	Classificação da evidência
Prevenção	Havia canal, regra, treinamento ou gestão de risco?	Existência formal, confiança, acessibilidade, divulgação e efetividade	Achado documental
Resposta	Como a empresa acolheu, apurou e decidiu?	Proteção, independência, documentação, contraditório e sanção proporcional	Achado e conclusão judicial
Impactos	Quais efeitos foram efetivamente demonstrados?	Dano moral, adoecimento, afastamento, perda profissional e verbas condenatórias	Comprovado, reconhecido ou potencial
Produto	Qual deficiência deve ser convertida em requisito?	Canal externo, comissão independente, protocolo, treinamento, acolhimento e auditoria	Inferência translacional
Responsabilização individual	Qual consequência atingiu a pessoa física apontada como agressora?	Advertência, suspensão, transferência, treinamento, dispensa, ação individual ou ausência de dado	Achado documental e conclusão judicial
Perspectiva de gênero	O julgado mencionou ou aplicou o Protocolo do CNJ?	Citação expressa, análise de assimetria, rejeição de estereótipos, valoração contextual da prova e interseccionalidade	Conclusão judicial e interpretação controlada

Fonte: O autor.

4.2 PROPOSIÇÕES DE ADEQUAÇÃO AO PADRÃO

P1. Relações hierárquicas ou funcionais assimétricas favorecem o silenciamento, dificultam a oposição imediata e reduzem a disposição da vítima ou das testemunhas para denunciar.

P2. A existência formal de canal de denúncia não assegura prevenção quando o mecanismo não inspira confiança, não é independente, não protege contra retaliação ou não produz resposta rastreável.

P3. Treinamentos genéricos ou posteriores ao fato não impedem a violência quando não são acompanhados de supervisão das lideranças, sanções, monitoramento de reincidência e revisão das práticas de gestão.

P4. Falhas de acolhimento, preservação da vítima e investigação ampliam os danos e podem aumentar a responsabilidade institucional do empregador.

P5. Estereótipos de gênero interferem na forma da violência, nas oportunidades profissionais, na credibilidade atribuída à mulher e na valoração da prova.

P6. Investigações internas sem independência, documentação, contraditório

e critérios probatórios podem fracassar simultaneamente em proteger a vítima e em sustentar a responsabilização do acusado.

4.3 SÍNTESE DO CORPUS

Quadro 3 – Síntese do corpus dos oito casos judiciais

Caso	Núcleo da controvérsia	Resposta institucional examinada	Limite documental
TRT-2 - Concentrix	<i>Feedbacks</i> com toques e comentários de cunho sexual por avaliador	Canal, transferência e novo treinamento, sem prova suficiente de sanção efetiva	Análise limitada ao conteúdo decisório disponível
TRT-3 - DMA	Falas sexistas e sexualizadas de gerente contra trabalhadora	Canal Linha Verde não utilizado; ausência de prevenção efetiva demonstrada	Sem presunção de trânsito em julgado
TRT-4 - vigilância terceirizada	Investidas sexuais de colega em agência bancária e relatos semelhantes	Necessidade de atuação coordenada da prestadora e da tomadora	Fontes processuais parciais no corpus
TRT-8 - Via S.A.	Humilhações, metas abusivas e tarefas incompatíveis com gestação	Código e ouvidoria existentes, mas com baixa confiança e controle insuficiente	Alguns efeitos coletivos são inferências, não fatos comprovados
TRT-9 - transporte empresarial	Denúncia de ato sexual ou obsceno praticado por colega em ônibus	Acolhimento e justa causa, posteriormente questionada por fragilidade probatória	Caso divergente; não permite afirmar inexistência da denúncia
TRT-13 - Banco Bradesco	<i>Rankings</i> , exposição pública e comentários sobre aparência e maternidade	Gestão por desempenho convertida em constrangimento com recorte de gênero	Repercussão reputacional tratada como risco, salvo prova específica
TRT-15 - indústria metalúrgica	Preterição em promoções e estereótipos misóginos em ambiente masculinizado	Canal formal insuficiente e imposição judicial de medidas preventivas	Causalidade médica limitada ao que foi reconhecido nos autos
TRT-18 - Manserv	Assédio sexual praticado por coordenador contra empregadas subordinadas	Canal sigiloso por telefone e site, transferência cautelar, investigação, declarações escritas e dispensa por justa causa	Dossiê interno não reproduzido integralmente e ausência de registro de oitiva prévia do acusado antes da dispensa

Fonte: O autor, com base nos processos judiciais analisados.

4.4 CASO 1 - TRT DA 2ª REGIÃO: *FEEDBACKS*, ASSÉDIO DE CUNHO SEXUAL E RESPOSTA INSTITUCIONAL INSUFICIENTE

4.4.1 Identificação, Fontes e Delimitação

O caso envolve trabalhadora da Concentrix, operadora ou agente de atendimento, e empregado que participava da avaliação de desempenho como analista de qualidade ou gestor. As fontes utilizadas são os fatos e fundamentos

reproduzidos na decisão examinada, inclusive referências à prova testemunhal, à denúncia interna, à convenção coletiva e às providências empresariais.

4.4.2 Achados Documentais e Conclusão Judicial

A decisão registrou alegações de aproximações físicas, toques em ombros e braços e comentários sobre roupas durante *feedbacks*. A testemunha não presenciou o episódio específico narrado pela autora, mas relatou conduta semelhante praticada pelo mesmo empregado e afirmou medo de denunciar por estar há pouco tempo na empresa. Esses elementos foram utilizados pelo órgão julgador como prova contextual de padrão comportamental e de dificuldade probatória típica de condutas reservadas.

A empresa reconheceu a existência de denúncia interna e informou transferência do acusado para outra equipe e realização de novo treinamento. A conclusão judicial, contudo, foi de que não se demonstraram apuração e responsabilização suficientes para afastar a falha empresarial. O assédio de cunho sexual e a lesão aos direitos de personalidade foram reconhecidos, com rescisão indireta e indenização por dano moral.

4.4.3 Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados

A assimetria não dependia apenas de superioridade hierárquica formal. O acusado participava dos *feedbacks* e influenciava a avaliação, o que lhe conferia poder funcional sobre a trabalhadora. O espaço destinado à gestão de desempenho foi convertido em ocasião de aproximação invasiva, revelando como rotinas empresariais aparentemente neutras podem criar oportunidades de violência quando não há supervisão adequada.

A prova testemunhal também revela mecanismo de silenciamento. O receio de denunciar não comprova, por si só, a ocorrência de todos os fatos, mas demonstra que antiguidade reduzida, dependência do emprego e incerteza sobre a resposta institucional podem comprometer a efetividade do canal formal.

4.4.4 Impactos Comprovados e Limites da Inferência

O impacto corporal decorre dos toques não consentidos reconhecidos no contexto da decisão. O impacto moral e psíquico foi considerado na condenação indenizatória. Referências a depressão, ansiedade ou afastamento somente podem

ser tratadas como comprovadas na extensão em que constem dos documentos e fundamentos judiciais; não se presume, a partir do assédio, impacto familiar específico não demonstrado.

O caso também atingiu a segurança profissional da vítima, pois o procedimento de *feedback* passou a representar espaço de constrangimento. Essa conclusão decorre diretamente da vinculação entre as condutas e o momento de avaliação. Eventual deterioração geral do clima organizacional é uma inferência plausível, mas não foi mensurada no processo.

4.4.5 Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional

A empresa alegou possuir canal interno sigiloso e ativo durante vinte e quatro horas. O setor também estava submetido a cláusula coletiva que previa prevenção, apuração em prazo definido, formalização de respostas e apoio à pessoa assediada. A distância entre a arquitetura normativa e a resposta comprovada constitui o principal achado do caso.

O novo treinamento do acusado, isoladamente, não demonstrou prevenção efetiva. A medida foi posterior ao fato e não veio acompanhada, no material examinado, de prova clara de responsabilização, proteção da denunciante, monitoramento de reincidência ou revisão das práticas de feedback.

4.4.6 Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora

O material examinado registra que o empregado acusado foi transferido para outra equipe e submetido a novo treinamento. Não há, no corpus, informação segura sobre advertência, suspensão, dispensa, responsabilização civil direta ou persecução penal. A consequência individual documentada, portanto, limita-se à transferência e à capacitação posterior, enquanto a responsabilização judicial recaiu sobre a empregadora.

4.4.7 Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero

O acórdão examinado não apresenta, no trecho integrante do corpus, referência expressa ao Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ. A valoração contextual do medo de denunciar, da assimetria funcional e da dificuldade probatória de condutas reservadas é, contudo, materialmente compatível com suas diretrizes. Trata-se de inferência do pesquisador, e não de afirmação de

citação literal pelo órgão julgador.

4.4.8 Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional

A condenação compreendeu indenização por dano moral de R\$ 30.000,00, reconhecimento da rescisão indireta e parcelas rescisórias, além de honorários e custas, conforme registrado na decisão. Esses são efeitos financeiros comprovados. Custos de gestão, perda de produtividade e dano de imagem não foram quantificados e devem ser classificados apenas como riscos potenciais.

A publicação de decisão que reconhece assédio de cunho sexual e falha preventiva expõe a organização a risco reputacional perante trabalhadores, sindicatos, clientes e órgãos de fiscalização. Sem prova concreta de perda de contratos, queda de receita ou reação pública, não se pode afirmar dano reputacional efetivamente ocorrido.

4.4.9 Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto

O caso confirma P1, P2, P3 e P4: havia poder funcional, medo de denunciar, canal formal sem demonstração de efetividade material, treinamento insuficiente e resposta institucional incapaz de evitar a responsabilização.

Para o produto, o caso exige canal independente, registro rastreável das etapas de apuração, proteção da denunciante, supervisão dos momentos de feedback, sanções proporcionais e monitoramento de reincidência. Também demonstra que cláusula coletiva ou código de conduta somente adquire eficácia quando convertido em procedimento verificável.

4.5 CASO 2 - TRT DA 3ª REGIÃO: AMBIENTE SEXISTA, FALAS DISCRIMINATÓRIAS E INEFETIVIDADE DO CANAL FORMAL

4.5.1 Identificação, Fontes e Delimitação

O caso envolve trabalhadora da DMA Distribuidora S.A. e gerente apontado como autor de falas sexistas e sexualizadas, entre elas a afirmação de que "lugar de mulher é em casa" e comentários sobre a aparência física. A análise utiliza o acórdão e os elementos probatórios nele descritos. A situação processual posterior não está suficientemente documentada no corpus, razão pela qual as conclusões se limitam ao julgamento examinado.

4.5.2 Achados Documentais e Conclusão Judicial

O acórdão registrou repetição de comentários, inclusive episódio de conteúdo sexual relacionado a banheiro, choro e constrangimento da trabalhadora e circulação interna de informações sobre a conduta do gerente. O órgão julgador entendeu que não se tratava de grosseria episódica, mas de ambiente hostil com conotação sexual e discriminatória.

A responsabilidade foi atribuída à empregadora porque o dever de manter ambiente saudável é organizacional. A indenização por dano moral, fixada inicialmente em R\$ 2.000,00, foi majorada para R\$ 10.000,00. A decisão também destacou que a ausência de denúncia no canal empresarial não poderia ser utilizada automaticamente para desacreditar a vítima.

4.5.3 Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados

A posição gerencial do acusado intensificou a assimetria. A trabalhadora dependia da estrutura hierárquica para preservação do emprego e desenvolvimento profissional, enquanto o autor das falas dispunha de ascendência funcional. O conteúdo das manifestações vinculava a mulher ao espaço doméstico e sexualizava sua presença no trabalho, combinando dominação hierárquica e estereótipos de gênero.

A violência ultrapassou a relação bilateral quando colegas perceberam o sofrimento e tiveram contato com comentários sobre a conduta. Esse dado não permite concluir que toda a organização compartilhava a prática, mas indica que o episódio tinha dimensão social e demandava intervenção gerencial.

4.5.4 Impactos Comprovados e Limites da Inferência

Os impactos documentados incluem choro, humilhação, constrangimento e lesão à dignidade profissional. A reparação moral foi reconhecida com base na gravidade do ambiente criado.

4.5.5 Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional

O processo menciona canal denominado Linha Verde. A trabalhadora não o utilizou e buscou comunicar o gerente regional. O acórdão tratou a não utilização de forma contextual, reconhecendo que medo, exposição ou descrença podem limitar a adesão ao mecanismo.

Não foi demonstrada política interna robusta, aplicada e fiscalizada, nem treinamento periódico eficaz sobre violência de gênero. A ausência de prova de capacitação de lideranças e de monitoramento da cultura organizacional reforçou a conclusão de falha preventiva.

4.5.6 Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora

O gerente foi identificado como autor das falas, mas o material analisado não informa aplicação de advertência, suspensão, dispensa ou responsabilização civil ou penal pessoal. A consequência judicial documentada consistiu na condenação da empregadora, sem elemento suficiente para afirmar qual providência individual foi adotada contra o agente.

4.5.7 Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero

O conteúdo disponível não permite afirmar que o acórdão tenha citado expressamente o Protocolo do CNJ. A decisão, entretanto, analisou a não utilização do canal de denúncia sem culpabilizar a trabalhadora, considerou a posição hierárquica do gerente e reconheceu estereótipos sexistas. Esses elementos correspondem à aplicação material da perspectiva de gênero, conforme interpretação controlada do pesquisador.

4.5.8 Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional

Além da indenização majorada, a decisão registrou outros efeitos financeiros do processo, como honorários, custas e parcelas decorrentes dos demais pedidos. O capital social da empresa foi considerado na quantificação do dano, mas esse dado não comprova repercussão de imagem.

O reconhecimento judicial de ambiente sexista produz exposição pública e risco reputacional. A existência de repercussão econômica ou social concreta sobre a marca, porém, dependeria de evidência externa não presente no corpus.

4.5.9 Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto

O caso confirma P1, P2, P4 e P5. A hierarquia, os estereótipos, a ausência de confiança no canal e a falha institucional aparecem de modo convergente. P3 é confirmada pela ausência de demonstração de treinamento efetivo.

Para o produto, o caso exige canais alternativos ao fluxo hierárquico,

comunicação explícita de que a não utilização do canal não invalida a denúncia, treinamento específico de lideranças e proibição objetiva de comentários sobre aparência, sexualidade, maternidade e papéis domésticos.

4.6 CASO 3 - TRT DA 4ª REGIÃO: ASSÉDIO SEXUAL EM AMBIENTE TERCEIRIZADO E RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

4.6.1 Identificação, Fontes e Delimitação

O caso envolve vigilante terceirizada que trabalhava em agência bancária e relatou abordagens, mensagens, aproximações físicas e tentativas de contato corporal não consentido praticadas por colega. O ambiente possuía dupla estrutura de poder: empregadora prestadora de serviços e empresa tomadora. As fontes são a decisão e os relatos probatórios nela sintetizados, inclusive referências a outras mulheres.

4.6.2 Achados Documentais e Conclusão Judicial

A decisão reconheceu condutas de conotação sexual reiteradas e a dificuldade probatória própria de atos praticados sem testemunhas diretas. Relatos semelhantes atribuídos ao mesmo trabalhador foram considerados relevantes para contextualizar a denúncia e avaliar se havia padrão de comportamento.

O caso também evidencia que terceirização não fragmenta o dever de proteção. A empregadora e a tomadora controlavam aspectos distintos do ambiente e precisavam atuar de forma coordenada. A conclusão judicial foi de responsabilidade decorrente da violência e da insuficiência da resposta preventiva ou corretiva.

4.6.3 Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados

A assimetria decorreu da inserção da vítima em ambiente controlado por duas organizações, da necessidade de conservar o posto e da dependência de superiores para alteração de escala, afastamento do agressor ou formalização da denúncia. A complexidade institucional pode gerar dispersão de responsabilidade, quando cada empresa espera que a outra conduza a apuração.

A presença de relatos de outras mulheres sugere deficiência de detecção precoce. Essa convergência não autoriza afirmar, sem exame individual, que todos os episódios foram comprovados, mas reforça a necessidade de investigar padrão e risco coletivo.

4.6.4 Impactos Comprovados e Limites da Inferência

Os impactos reconhecidos concentram-se na violação da autodeterminação sexual, da dignidade e da segurança no trabalho. Eventuais efeitos clínicos, familiares ou econômicos individuais somente podem ser afirmados quando documentados. O material disponível não permite mensurar repercussão sobre toda a equipe.

A terceirização ampliou a vulnerabilidade institucional, pois a vítima dependia de fluxos de comunicação entre empresas. Esse é um impacto organizacional comprovável pela própria estrutura do posto, embora a intensidade subjetiva de eventual desamparo não possa ser quantificada sem fonte específica.

4.6.5 Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional

Os mecanismos de denúncia existentes não foram demonstrados como integrados entre prestadora e tomadora. Um canal exclusivo de uma das empresas pode ser ineficaz quando o agressor, a vítima, a supervisão e o local de trabalho pertencem a estruturas diferentes.

O caso exige protocolo interempresarial com definição prévia de quem recebe, quem protege, quem preserva provas, quem afasta preventivamente e quem decide. Treinamentos também devem alcançar terceirizados, gestores da tomadora e equipes que compartilham o ambiente.

4.6.6 Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora

O colega apontado como agressor foi individualizado nos relatos, porém o corpus não registra sanção disciplinar, dispensa, responsabilização civil direta ou consequência penal aplicada à pessoa física. A resposta judicial concentrou-se na responsabilidade das organizações envolvidas e na insuficiência da atuação coordenada entre prestadora e tomadora.

4.6.7 Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero

Não foi localizada, no material consolidado, menção expressa ao Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. A consideração da violência sexual praticada sem testemunhas diretas, dos relatos convergentes de outras mulheres e da vulnerabilidade gerada pela terceirização é compatível com a análise contextual recomendada pelo CNJ, mas essa aproximação constitui inferência analítica.

4.6.8 Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional

A condenação indenizatória e os encargos processuais constituem efeitos financeiros comprovados nos limites da decisão. Custos indiretos, reação sindical, fiscalização ministerial ou dano à imagem somente podem ser mencionados como potenciais quando não há documento específico.

A publicidade do julgamento e a associação do ambiente bancário a falhas na prevenção geram risco reputacional para ambas as organizações. Não há base, contudo, para imputar perda comercial concreta.

4.6.9 Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto

O caso confirma P1, P2, P4 e P5 e acrescenta variável não captada integralmente nas proposições iniciais: a fragmentação organizacional da terceirização pode reduzir a clareza do dever de agir.

Para o produto, deve haver cláusula de cooperação com prestadores, canal acessível a trabalhadores terceirizados, compartilhamento seguro de informações, protocolo de resposta conjunta e vedação de transferência da vítima como solução automática.

Relações hierárquicas ou funcionais assimétricas favorecem o silenciamento, dificultam a oposição imediata e reduzem a disposição da vítima ou das testemunhas para denunciar.

4.7 CASO 4 - TRT DA 8ª REGIÃO: GESTANTE, GESTÃO ABUSIVA E BAIXA CONFIANÇA NOS MECANISMOS INTERNOS

4.7.1 Identificação, Fontes e Delimitação

O caso envolve vendedora da Via S.A., gestante e remunerada por comissões, que atribuiu ao gerente xingamentos, humilhações, cobranças abusivas de metas, estímulo ao pedido de demissão e exigência de esforços físicos incompatíveis com a gravidez. As fontes compreendem a decisão, a prova testemunhal e as referências a acompanhamento psicológico, código de conduta, ouvidoria e práticas de treinamento. A análise não presume que todo efeito coletivo mencionado tenha sido empiricamente mensurado.

4.7.2 Achados Documentais e Conclusão Judicial

A decisão descreveu comportamento reiterado e público do gerente,

desqualificação da trabalhadora, ameaça econômica vinculada às metas e desconsideração de sua condição gestacional. Foram reconhecidos dano moral, rescisão indireta e consequências patrimoniais correspondentes.

A prova também indicou que a empresa possuía instrumentos formais. A insuficiência não decorreu da completa ausência de regras, mas da baixa confiança, da falta de escuta efetiva e do controle inadequado sobre a liderança. O caso demonstra que maturidade documental não se confunde com efetividade organizacional.

4.7.3 Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados

A remuneração por comissões, a gestação e a autoridade do gerente produziram vulnerabilidade acumulada. A cobrança de desempenho afetava diretamente a renda, enquanto a condição física exigia adaptação das tarefas. A violência, portanto, articulou poder econômico, hierárquico e estereótipos relacionados à maternidade.

A gestão por metas não foi tratada como ilícita em si. O desvio ocorreu quando a cobrança se associou a humilhação, ameaça, tratamento grosseiro e imposição de esforço incompatível com a condição da trabalhadora.

4.7.4 Impactos Comprovados e Limites da Inferência

Os impactos documentados incluem sofrimento emocional, acompanhamento psicológico, dano moral e efeitos profissionais decorrentes da ruptura contratual. A vinculação causal de eventual doença ocupacional deve permanecer restrita ao que foi reconhecido tecnicamente ou judicialmente.

O impacto familiar é plausível em razão da gestação e da instabilidade econômica, mas não deve ser afirmado como fato sem registro específico. Da mesma forma, não se pode generalizar a experiência individual para toda a equipe sem pesquisa própria.

4.7.5 Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional

A empresa possuía código de conduta e ouvidoria, além de alegar treinamento. A prova, contudo, indicou que os empregados não se sentiam adequadamente ouvidos e que os instrumentos não impediram a continuidade do comportamento gerencial.

O ponto central é a governança da liderança. Canal e código não substituem avaliação de riscos psicossociais, supervisão de metas, indicadores de rotatividade, análise de afastamentos e mecanismo de revisão independente das decisões do gerente.

4.7.6 Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora

O gerente foi apontado como agente das humilhações e cobranças abusivas, mas o material examinado não informa advertência, suspensão, dispensa ou responsabilização pessoal em ação própria. A condenação incidiu sobre a empregadora, de modo que não é possível afirmar consequência individual além da identificação funcional do agente.

4.7.7 Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero

O trecho analisado não contém referência expressa ao Protocolo do CNJ. A consideração conjunta da gestação, da remuneração por comissões, da assimetria hierárquica e dos estereótipos relacionados à maternidade reproduz, no plano material, a metodologia de identificação de desigualdades estruturais. A classificação como aplicação compatível decorre da análise do pesquisador.

4.7.8 Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional

A condenação abrangeu indenização, parcelas decorrentes da rescisão indireta e estabilidade gestacional, além de encargos processuais. Esses efeitos são comprovados. Custos de clima, produtividade e reputação não foram mensurados.

O envio de elementos ao Ministério Público do Trabalho ou a referência a possível dimensão organizacional amplia a exposição institucional, mas eventual dano reputacional concreto dependeria de prova de repercussão externa.

4.7.9 Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto

O caso confirma P1 a P5. Ele é particularmente importante para P2 e P3, porque havia código, ouvidoria e treinamento, mas os instrumentos não produziram confiança nem alteração suficiente da prática de gestão.

Para o produto, o caso exige matriz de riscos psicossociais com recorte de gênero e maternidade, revisão de metas, adaptação de tarefas, canal externo, pesquisa periódica de confiança, treinamento de líderes e indicadores que permitam

detectar assédio organizacional antes da judicialização.

4.8 CASO 5 - TRT DA 9ª REGIÃO: DENÚNCIA DE VIOLÊNCIA SEXUAL E FRAGILIDADE DA INVESTIGAÇÃO INTERNA

4.8.1 Identificação, Fontes e Delimitação

O caso envolve denúncia formulada por trabalhadora contra colega por ato sexual ou obsceno ocorrido em ônibus disponibilizado pela empresa. A organização recebeu a notícia, ofereceu apoio psicológico, houve registro policial e o acusado foi dispensado por justa causa. Posteriormente, a decisão colegiada majoritária concluiu que a prova produzida e a forma da apuração não eram suficientes para sustentar a penalidade máxima. Trata-se do principal caso divergente do corpus.

4.8.2 Achados Documentais e Conclusão Judicial

Os achados documentais demonstram resposta empresarial ativa, e não simples omissão. A empresa acolheu a denúncia e adotou medida disciplinar severa. A conclusão judicial, entretanto, distinguiu a plausibilidade da narrativa e o dever de proteger da suficiência probatória necessária para a justa causa.

A reversão da penalidade não equivale a declaração de falsidade da denúncia nem autoriza desqualificar a vítima. Significa que, segundo a maioria julgadora, a investigação e a prova não alcançaram o padrão exigido para ruptura motivada do contrato do acusado. A sentença e o voto divergente atribuíram peso distinto ao contexto e à palavra da denunciante.

4.8.3 Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados

O ambiente de transporte empresarial prolongava a esfera de responsabilidade organizacional para além do estabelecimento. A proximidade entre colegas e a ausência de testemunha direta criaram dificuldade probatória. A resposta imediata reduziu o risco de continuidade, mas a falta de procedimento formal robusto enfraqueceu a sustentabilidade jurídica da decisão disciplinar.

O caso revela tensão real entre duas obrigações: evitar revitimização e proteger a denunciante; e assegurar investigação imparcial, documentação, oportunidade de manifestação e proporcionalidade. Tratar uma dessas obrigações como incompatível com a outra é um falso dilema.

4.8.4 Impactos Comprovados e Limites da Inferência

O material registra sofrimento e necessidade de acolhimento da denunciante, mas não permite afirmar todos os impactos clínicos ou familiares. Para o acusado, a justa causa produziu efeito profissional relevante, posteriormente revisto. Para a empresa, a fragilidade procedimental gerou passivo trabalhista.

A análise não adota a reversão da justa causa como prova de inexistência da violência. Também não transforma a denúncia em prova automática de autoria. O limite documental deve ser preservado em ambas as direções.

4.8.5 Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional

A empresa ofereceu apoio e aplicou sanção, mas não demonstrou investigação interna com protocolo suficientemente documentado. Faltaram, conforme a leitura majoritária, elementos de coleta e preservação de prova capazes de sustentar a decisão disciplinar.

Uma política adequada deve prever comissão independente, entrevistas separadas, registro integral dos depoimentos, preservação de imagens e dados, análise de consistência, medidas cautelares não punitivas, contraditório compatível com a confidencialidade e decisão fundamentada.

4.8.6 Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora

Este é o único caso do corpus em que há consequência disciplinar individual claramente documentada: o trabalhador acusado foi dispensado por justa causa após a denúncia. A sanção, contudo, foi posteriormente revertida pela decisão colegiada majoritária por insuficiência da prova e fragilidade do procedimento investigativo. A reversão não equivale à declaração de falsidade da denúncia; demonstra que a responsabilização individual exige apuração imparcial, documentada e juridicamente sustentável.

4.8.7 Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero

O material examinado não permite confirmar citação expressa do Protocolo do CNJ. A divergência entre a sentença, o voto minoritário e a maioria revela diferentes formas de valorar a palavra da denunciante e o contexto de violência sexual. A perspectiva de gênero exige evitar descrédito baseado em estereótipos, sem dispensar contraditório, documentação e padrão probatório compatível com a

gravidade da sanção.

4.8.8 Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional

A reversão da justa causa resultou em pagamento de verbas rescisórias, indenização relativa ao período estabilitário e demais parcelas reconhecidas. Esses são efeitos financeiros comprovados. O risco reputacional foi duplo: associação a episódio de violência e questionamento da qualidade da governança investigativa.

Não há base para afirmar dano de imagem efetivamente mensurado. A conclusão segura é que houve exposição judicial de falhas procedimentais.

4.8.9 Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto

O caso confirma P6 e funciona como explicação rival à ideia simplista de que toda reação rápida é suficiente. Também mostra que P4 deve ser interpretada de forma equilibrada: a falha pode consistir tanto em omissão quanto em investigação apressada e não rastreável.

Para o produto, o caso exige protocolo probatório, independência da comissão, medidas cautelares proporcionais, não revitimização, documentação e revisão jurídica. A proteção da mulher e o devido procedimento não são objetivos concorrentes; são condições simultâneas de legitimidade.

4.9 CASO 6 - TRT DA 13ª REGIÃO: METAS, EXPOSIÇÃO PÚBLICA E ESTEREÓTIPOS SOBRE APARÊNCIA E MATERNIDADE

4.9.1 Identificação, Fontes e Delimitação

O caso envolve trabalhadora do Banco Bradesco submetida, segundo a decisão, a cobranças públicas, *rankings*, comentários depreciativos sobre aparência feminina, expressão equivalente a "cara de lavadeira", referência à maternidade como obstáculo profissional e contatos fora do expediente. A decisão foi analisada em perspectiva de gênero. As fontes são o acórdão e os elementos nele descritos, sem extrapolação para fatos não julgados.

4.9.2 Achados Documentais e Conclusão Judicial

O órgão julgador reconheceu que a cobrança de metas é manifestação possível do poder diretivo, mas deixa de ser legítima quando acompanhada de exposição pública, humilhação e comentários discriminatórios. *Rankings* e reuniões

foram utilizados como instrumentos de constrangimento, e não apenas de monitoramento de desempenho.

As falas sobre batom, cabelo, roupa, aparência e maternidade deslocaram a avaliação da competência para padrões de feminilidade e disponibilidade familiar. A decisão reconheceu dano moral e examinou a prova de modo contextual, considerando a assimetria de gênero.

4.9.3 Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados

A violência estava incorporada às rotinas de gestão. A reunião de metas e o *ranking* não eram neutros porque foram associados a comentários sexistas e exposição dos piores resultados. Isso aproxima o caso do assédio organizacional: a prática individual do superior utilizava ferramentas empresariais para produzir pressão e desqualificação.

A maternidade foi tratada como incompatível com o ideal de trabalhador permanentemente disponível, enquanto ao homem se atribuía menor responsabilidade pelo cuidado. O estereótipo operou como critério informal de avaliação e controle.

4.9.4 Impactos Comprovados e Limites da Inferência

Os impactos comprovados incluem humilhação, exposição, violação da dignidade profissional e dano moral reconhecido. Havendo reconhecimento autônomo de doença ocupacional no processo, seus efeitos devem ser considerados apenas na extensão definida pela prova técnica e pela decisão.

4.9.5 Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional

O caso não evidencia mecanismo interno capaz de interromper as práticas de gestão. A prevenção exigiria regras claras sobre cobrança de metas, proibição de *rankings* humilhantes, limites de contato fora do expediente e vedação de avaliações baseadas em aparência ou responsabilidades familiares.

Treinamento precisa alcançar gestores de desempenho e estar associado a auditoria de reuniões, análise de reclamações, indicadores de saúde e responsabilização. Sem esses elementos, a capacitação tende a permanecer formal.

4.9.6 Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora

A conduta do superior foi individualizada, mas não há registro, no corpus, de sanção disciplinar, dispensa ou responsabilização civil ou penal pessoal. A consequência comprovada foi a condenação da instituição empregadora. A ausência desse dado impede concluir que o agente tenha permanecido impune ou que tenha sido efetivamente sancionado.

4.9.7 Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero

A decisão foi analisada sob perspectiva de gênero ao contextualizar comentários sobre aparência e maternidade, a exposição pública e a assimetria no exercício do poder diretivo. O material disponível demonstra aplicação material dos parâmetros de gênero, mas não reproduz passagem que permita afirmar, com segurança, citação literal do Protocolo do CNJ. A conclusão deve permanecer limitada a essa distinção.

4.9.8 Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional

A condenação indenizatória e as parcelas relacionadas aos demais pedidos representam efeitos financeiros comprovados. A publicação do caso gera risco reputacional para instituição financeira, mas não permite afirmar perda concreta de clientes ou valor de mercado.

A gravidade institucional decorre do uso de instrumentos oficiais de gestão para reproduzir estereótipos. Essa conclusão é mais precisa do que atribuir, sem prova, dano de imagem já consumado.

4.9.9 Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto

O caso confirma P1, P3, P4 e P5. Também amplia P2: mesmo quando não há discussão central sobre canal, a ausência de espaço confiável de contestação permite que a gestão por constrangimento se normalize.

Para o produto, o caso exige governança de metas, critérios objetivos de promoção, proibição de exposição vexatória, direito à desconexão, treinamento sobre divisão sexual do trabalho e auditoria periódica de práticas gerenciais.

4.10 CASO 7 - TRT DA 15ª REGIÃO: PRETERIÇÃO PROFISSIONAL E MISOGINIA EM AMBIENTE INDUSTRIAL MASCULINIZADO

4.10.1 Identificação, Fontes e Delimitação

O caso envolve trabalhadora de indústria metalúrgica que exercia função operacional tradicionalmente masculinizada e alegou preterição em promoções e comentários sobre capacidade física, menstruação e inadequação feminina à rotina dos fornos. A decisão reconheceu assédio moral com recorte de gênero, adoecimento e necessidade de medidas coletivas. As fontes são o acórdão e os elementos probatórios nele sintetizados.

4.10.2 Achados Documentais e Conclusão Judicial

A decisão identificou padrão de tratamento desigual e utilização de características femininas como justificativa para excluir a trabalhadora de oportunidades. O conteúdo das falas não se relacionava a critério técnico individualizado, mas a generalizações sobre mulheres.

O órgão julgador reconheceu dano moral, efeitos relacionados à saúde nos limites da prova, condenações patrimoniais e obrigações de fazer, inclusive campanhas periódicas sobre assédio e misoginia. A lesão foi tratada como capaz de ultrapassar a esfera individual.

4.10.3 Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados

O ambiente masculinizado favoreceu a naturalização do preconceito. A dependência de superiores para promoção transformou o estereótipo em barreira profissional concreta. O poder diretivo foi empregado ou tolerado de modo incompatível com igualdade de oportunidades.

O caso também demonstra que discriminação e assédio moral podem se sobrepor. A repetição da preterição e das mensagens de inadequação degradou a identidade profissional da trabalhadora e reforçou segregação ocupacional por gênero.

4.10.4 Impactos Comprovados e Limites da Inferência

Os impactos documentados incluem sofrimento psíquico, tratamento, afastamentos e perda de oportunidade profissional na extensão reconhecida pela decisão. A relação causal médica deve permanecer circunscrita ao laudo e ao

pronunciamento judicial; efeitos familiares não demonstrados são apenas potenciais.

O dano coletivo ou difuso foi considerado na imposição de medidas preventivas. Ainda assim, a pesquisa não presume que todas as mulheres da empresa sofreram a mesma prática, mas reconhece risco institucional decorrente da cultura descrita.

4.10.5 Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional

Havia referência a canal de denúncia, mas sua existência não afastou a responsabilidade. Medo, vergonha e subordinação econômica podem impedir utilização do mecanismo, sobretudo quando a própria liderança controla promoções e oportunidades.

A imposição judicial de campanhas anuais indica insuficiência do programa preventivo demonstrado. O caso exige política de igualdade de oportunidades, critérios transparentes de promoção, revisão de linguagem e práticas misóginas, treinamento específico e monitoramento de áreas masculinizadas.

4.10.6 Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora

As lideranças responsáveis pelas falas e pela preterição foram funcionalmente identificadas, porém o corpus não documenta advertência, suspensão, dispensa ou condenação pessoal. A decisão impôs consequências à empresa, inclusive obrigações preventivas de alcance coletivo. Não há base para atribuir sanção individual não registrada no acórdão examinado.

4.10.7 Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero

Não foi localizada referência textual expressa ao Protocolo do CNJ no material consolidado deste caso. A identificação de misoginia, segregação ocupacional, estereótipos sobre capacidade física e barreiras de promoção traduz aplicação material de perspectiva de gênero. Essa qualificação é inferência do pesquisador, fundada nos parâmetros do Protocolo, e não transcrição de fundamento explícito do julgado.

4.10.8 Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional

A condenação incluiu indenizações, honorários, parcelas relacionadas ao adoecimento e obrigação de realizar medidas preventivas, com possibilidade de multa

por descumprimento. Esses efeitos financeiros e operacionais são comprovados.

A qualificação judicial da prática como misógina gera exposição e risco reputacional. Somente evidência externa permitiria afirmar dano econômico de imagem já concretizado.

4.10.9 Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto

O caso confirma P1 a P5 e demonstra que a política autorregulatória deve abranger não apenas denúncias de humilhação, mas também critérios de promoção, segregação ocupacional e discriminação indireta.

Para o produto, o caso exige indicadores de gênero por função e promoção, auditoria de decisões de carreira, canal independente, campanhas específicas, metas de correção de desigualdades e responsabilização de lideranças que utilizem estereótipos como critério de gestão.

4.11 CASO 8 - TRT DA 18ª REGIÃO: ASSÉDIO SEXUAL HIERÁRQUICO, CANAL SIGILOSO E INVESTIGAÇÃO INTERNA VALIDADA

4.11.1 Identificação, Fontes e Delimitação

O caso corresponde ao Recurso Ordinário Trabalhista nº 0010408-80.2024.5.18.0261, julgado pela 3ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, sob relatoria da Desembargadora Wanda Lúcia Ramos da Silva, com origem na Vara do Trabalho de Goianésia. A controvérsia decorreu da dispensa por justa causa de empregado que exercia o cargo de Coordenador de Contrato II e ocupava posição hierárquica superior às trabalhadoras envolvidas. A penalidade foi aplicada em 2 de junho de 2023, com fundamento no art. 482, alínea b, da CLT, após denúncias de assédio sexual. As fontes examinadas compreendem as alegações das partes, o Código de Ética juntado aos autos, as declarações escritas, a prova oral, a sentença, o acórdão regional, as decisões subsequentes e as certidões de trânsito em julgado e arquivamento definitivo.

4.11.2 Achados Documentais e Conclusão Judicial

Os autos registram que o empregado havia recebido o Código de Ética da empresa. A defesa informou que a denúncia foi apresentada por meio do Canal de Conduta e encaminhada à área de Compliance, Risco e Auditoria. A prova oral indicou que as trabalhadoras utilizaram, em janeiro de 2023, canal sigiloso e confidencial

acessível por telefone e site. Após o relato, a empresa transferiu o empregado para outra localidade e instaurou investigação. Uma equipe de outra unidade entrevistou as trabalhadoras e solicitou declarações escritas, datadas de 31 de maio de 2023, dois dias antes da dispensa.

A cadeia probatória reuniu declarações de trabalhadoras e de outros empregados, depoimento do preposto e prova testemunhal. Um supervisor afirmou ter presenciado o uso frequente de expressões sexualizadas e ofensivas contra as subordinadas. Uma trabalhadora descreveu pedidos de contato físico, comentários sobre seu corpo, ofensas dirigidas a colega homossexual, ameaças de dispensa e episódio de extrema gravidade durante deslocamento em veículo. A testemunha indicada pelo empregado não trabalhava diretamente no mesmo ambiente e não presenciou as situações reservadas relatadas pelas vítimas. A sentença e o acórdão consideraram convergentes as declarações e os depoimentos, rejeitando as teses de conspiração relacionada a nota fiscal e de retaliação decorrente de supostos relacionamentos amorosos.

4.11.3 Fatores Contextuais, Relacionais e Organizacionais Associados

A violência foi praticada em relação vertical. O empregado exercia função de coordenação e as mulheres atingidas eram suas subordinadas. Os relatos de ameaça de dispensa, o medo de retaliação e a necessidade econômica das trabalhadoras explicam a demora na denúncia e demonstram como a assimetria hierárquica pode reduzir a capacidade de oposição imediata, favorecer o silenciamento e ampliar a tolerância forçada a comportamentos abusivos.

O ambiente inicialmente amistoso, a participação em grupos de mensagens e a organização de aniversário do coordenador não foram considerados incompatíveis com a ocorrência posterior de assédio. O julgamento reconheceu uma escalada das condutas, inicialmente tratadas como brincadeiras, até alcançarem maior frequência e gravidade. Também rejeitou a tentativa de desqualificar as vítimas mediante referências à sexualidade, ao comportamento social ou a supostos vínculos amorosos. O caso demonstra que convivência informal não equivale a consentimento e que estereótipos sobre a mulher não podem funcionar como álibi probatório.

4.11.4 Impactos Comprovados e Limites da Inferência

Os impactos documentados concentram-se no constrangimento, na

insegurança, no medo de retaliação e na alteração das condições subjetivas de permanência no trabalho. Uma das trabalhadoras relatou que não se sentia em condições de continuar trabalhando sob a chefia do empregado, enquanto outra afirmou ter adiado a denúncia por temer a dispensa e por ser responsável pelo sustento da filha. O processo não documenta diagnóstico médico, afastamento previdenciário ou repercussões familiares das vítimas, razão pela qual esses efeitos não são apresentados como comprovados.

No plano organizacional, são comprovados a transferência do empregado durante a apuração, a mobilização do canal, a investigação, a aplicação da penalidade máxima e a defesa judicial da medida em diferentes instâncias. Os pedidos do empregado foram julgados improcedentes e os honorários sucumbenciais foram majorados para 7% no julgamento do recurso ordinário. Não houve condenação indenizatória contra a empresa nesse processo. Eventual dano reputacional externo permanece classificado como risco potencial, por ausência de evidência específica.

4.11.5 Mecanismos Preventivos e Resposta Institucional

A resposta empresarial foi acionada por canal confidencial acessível por telefone e site. A denúncia foi encaminhada à estrutura de compliance, houve transferência do acusado para outra localidade, realização de entrevistas e coleta de declarações escritas. A sentença e o acórdão consideraram razoável o tempo empregado na apuração, tendo em vista o porte da empresa, a distância entre a sede e a unidade de trabalho e a necessidade de reunir elementos antes da decisão disciplinar. A justa causa foi validada porque a investigação interna encontrou respaldo na prova produzida em juízo.

O processo, entretanto, não reproduz integralmente o dossiê interno nem documenta oitiva prévia do acusado antes da dispensa, circunstância por ele expressamente questionada. Não é possível, portanto, afirmar que todas as garantias procedimentais propostas nesta pesquisa tenham sido observadas. A revisão judicial contraditória e a convergência entre declarações internas e depoimentos prestados em audiência sustentaram a sanção. O caso funciona como referência positiva de reação institucional, mas não como modelo isento de limites: o canal foi utilizado somente após a escalada das condutas e o medo de retaliação retardou a denúncia.

4.11.6 Responsabilização Individual da Pessoa Apontada como Agressora

A consequência individual documentada foi a dispensa por justa causa por incontinência de conduta e mau procedimento, mantida em primeiro grau, no Tribunal Regional e após o encerramento da tramitação no Tribunal Superior do Trabalho. A gravidade reconhecida do assédio sexual tornou desnecessária a aplicação prévia de advertência ou suspensão. Não há, no corpus examinado, comprovação de responsabilização criminal ou de outra sanção pessoal além da ruptura contratual e dos efeitos sucumbenciais do processo.

4.11.7 Aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero

A sentença e o acórdão aplicaram expressamente o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, nos termos da Resolução CNJ nº 492/2023. A fundamentação reconheceu que o assédio sexual normalmente ocorre de forma reservada, que a demora na denúncia pode decorrer de medo, vergonha ou vulnerabilidade econômica e que a palavra da vítima deve ser examinada sem os estereótipos de que mulheres exageram, mentem ou agem por vingança. Também foram mencionadas a Convenção de Belém do Pará e a necessidade de considerar prova indiciária e indireta. A perspectiva de gênero não foi utilizada para dispensar prova: o acórdão exigiu indícios e encontrou corroboração nas declarações escritas, nos relatos testemunhais e no contexto hierárquico.

4.11.8 Resultado, Efeitos Empresariais e Risco Reputacional

A sentença julgou improcedentes os pedidos de reversão da justa causa, reintegração, indenização substitutiva da estabilidade da CIPA, verbas rescisórias e indenização por dano moral. A 3ª Turma do TRT da 18ª Região, por unanimidade, negou provimento ao recurso ordinário e majorou os honorários sucumbenciais de 5% para 7%. O recurso de revista não teve seguimento e o agravo de instrumento foi denegado no Tribunal Superior do Trabalho. O processo transitou em julgado em 4 de maio de 2026 e foi arquivado definitivamente em 11 de maio de 2026.

O resultado judicial validou a reação empresarial ao assédio sexual e demonstrou que uma sanção grave pode ser sustentada quando o canal, a apuração e a prova judicial convergem. Essa conclusão não autoriza idealizar o sistema existente. A repetição das condutas, o temor de dispensa e a demora na denúncia revelam falha preventiva anterior à resposta. Além disso, a incompletude do dossiê

interno impede afirmar que o procedimento empresarial adotado satisfaça integralmente o modelo autorregulatório proposto.

4.11.9 Contribuição para a Adequação ao Padrão e para o Produto

O caso oferece suporte a P1 e P5, pois demonstra a influência da hierarquia, do medo de retaliação e dos estereótipos utilizados para desacreditar as trabalhadoras. Em relação a P2, funciona como explicação rival: um canal formal pode produzir resposta efetiva quando é confidencial, acessível e conectado à apuração. Quanto a P4, revela reação institucional judicialmente validada, embora tardia em relação à escalada das condutas. Para P6, apresenta padrão inverso parcial, porque a convergência entre declarações internas e prova oral sustentou a sanção, mas o dossiê não permite verificar integralmente a independência, a documentação e a oitiva prévia do acusado.

Para o produto autorregulatório, o caso exige canais acessíveis por meios diversos, sigilo, confidencialidade, proibição de retaliação, medidas cautelares que afastem o risco sem punir a vítima, acionamento imediato de equipe capacitada e sem conflito de interesses, entrevistas separadas, registros assinados, preservação da prova, valoração sensível ao gênero, oportunidade de manifestação do acusado, decisão fundamentada, sanção proporcional, monitoramento posterior e auditoria capaz de identificar por que as condutas se repetiram antes de serem denunciadas.

4.12 MATRIZ COMPARATIVA DOS OITO CASOS

Quadro 4 – Matriz comparativa dos oito casos

(continua)

Caso	Violência e relação de poder	Evidência central	Impactos reconhecidos	Resultado analítico
TRT-2	Assédio sexual em <i>feedback</i> ; poder funcional do avaliador	Depoimento da autora, testemunha com relato semelhante e resposta interna	Dano moral, rescisão indireta e verbas	Canal e treinamento sem efetividade comprovada
TRT-3	Falas sexistas de gerente; hierarquia vertical	Relatos reiterados, choro e contexto de ambiente hostil	Dano moral indenizado	Não uso do canal não descredibiliza a vítima
TRT-4	Assédio sexual entre colegas em ambiente terceirizado	Mensagens, aproximações e relatos convergentes	Violação da dignidade e indenização	Responsabilidade precisa ser coordenada entre empresas
TRT-8	Assédio moral contra gestante; poder de metas e comissões	Testemunhos, contexto gestacional e instrumentos internos	Dano moral, ruptura e efeitos patrimoniais	Política formal não controlou a liderança

Caso	Violência e relação de poder	Evidência central	Impactos reconhecidos	Resultado analítico
TRT-9	Denúncia sexual em transporte; poder disciplinar da empresa	Narrativa da denunciante, apoio e apuração questionada	Efeitos sobre denunciante, acusado e empresa	Resposta ativa, mas procedimento probatório insuficiente

Quadro 4 – Matriz comparativa dos oito casos

(continuação)

Caso	Violência e relação de poder	Evidência central	Impactos reconhecidos	Resultado analítico
TRT-13	Gestão por constrangimento e estereótipos; chefia	<i>Rankings</i> , reuniões e comentários sobre aparência/maternidade	Dano moral e efeitos reconhecidos no processo	Ferramentas de gestão foram utilizadas de forma abusiva
TRT-15	Assédio moral e discriminação em ambiente masculinizado	Preterição, falas misóginas e prova de adoecimento	Dano moral, efeitos de saúde e obrigações de fazer	Governança deve alcançar carreira e igualdade de oportunidades
TRT-18	Assédio sexual vertical; superior hierárquico e ameaças de dispensa	Declarações escritas, prova oral convergente e aplicação expressa do Protocolo	Constrangimento, medo de retaliação, transferência e litígio	Canal e investigação validados judicialmente, com limites documentais
Caso	Canal	Normas e treinamento	Investigação ou resposta	Exigência incorporada ao produto
TRT-2	Existente	CCT e treinamento alegados	Transferência sem prova suficiente de responsabilização	Rastreabilidade, proteção e monitoramento
TRT-3	Linha Verde não utilizada	Insuficiência de regras efetivas demonstradas	Ausência de resposta capaz de impedir ambiente hostil	Canais alternativos e treinamento de líderes

Quadro 4 – Matriz comparativa dos oito casos

(conclusão)

Caso	Violência e relação de poder	Evidência central	Impactos reconhecidos	Resultado analítico
TRT-4	Fragmentado entre empresas	Não demonstrados como integrados	Coordenação insuficiente entre prestadora e tomadora	Protocolo interempresarial
TRT-8	Ouvidoria existente	Código e treinamento formais	Baixa confiança e controle deficiente da chefia	Auditoria de metas e riscos psicossociais
TRT-9	Denúncia recebida	Apoio e resposta disciplinar	Apuração considerada insuficiente para justa causa	Comissão independente e protocolo probatório
TRT-13	Não central no julgamento	Ausência de controle efetivo da gestão	Práticas normalizadas em <i>rankings</i> e reuniões	Governança de desempenho e direito à desconexão
TRT-15	Formalmente existente	Programa considerado insuficiente	Condenação incluiu campanhas preventivas	Auditoria de promoções e igualdade de oportunidades
TRT-18	Telefone, site e canal sigiloso e confidencial	Código de Ética conhecido; ausência de prova detalhada sobre treinamento	Transferência cautelar, investigação, declarações escritas e justa causa mantida	Canal acessível, proteção antirretaliação, protocolo probatório e decisão documentada

Fonte: O autor, com base nos processos judiciais analisados.

4.13 ADEQUAÇÃO AO PADRÃO E EXPLICAÇÕES RIVAIS

Quadro 5 – Adequação das proposições ao padrão e explicações rivais

(continua)

Proposição	Casos que oferecem suporte	Resultado	Limitação ou explicação rival
P1 - assimetria e silêncio	TRT-2, TRT-3, TRT-4, TRT-8, TRT-13, TRT-15 e TRT-18	Confirmada	No TRT-9, a denúncia foi efetivamente apresentada, embora a prova posterior tenha sido controvertida; no TRT-18, o medo retardou a denúncia, mas o canal foi utilizado e a resposta foi validada
P2 - canal formal insuficiente	TRT-2, TRT-3, TRT-4, TRT-8 e TRT-15	Confirmada	A ausência de uso não prova ineficácia por si só. O TRT-18 mostra que canal confidencial por telefone e site pode ser efetivo quando conectado a apuração e resposta rastreável

Proposição	Casos que oferecem suporte	Resultado	Limitação ou explicação rival
P3 - treinamento genérico insuficiente	TRT-2, TRT-8 e TRT-15; ausência de prova detalhada nos demais, inclusive no TRT-18	Confirmada parcialmente	Nem todos os processos continham documentação detalhada sobre capacitação
P4 - falha de acolhimento/a puração amplia risco	TRT-2, TRT-3, TRT-4, TRT-8, TRT-9, TRT-13 e TRT-15, com formas distintas	Confirmada	O TRT-9 mostra reação sem protocolo probatório suficiente; o TRT-18 funciona como contraste de investigação e sanção judicialmente validadas, embora o dossiê interno não tenha sido reproduzido integralmente

Quadro 5 – Adequação das proposições ao padrão e explicações rivais

(conclusão)

Proposição	Casos que oferecem suporte	Resultado	Limitação ou explicação rival
P5 - estereótipos de gênero	TRT-2, TRT-3, TRT-8, TRT-13, TRT-15 e TRT-18	Confirmada	Nos casos TRT-4 e TRT-9, o recorte emerge sobretudo da violência sexual e da valoração da prova
P6 - investigação sem garantias fracassa	TRT-9 e, em menor grau, TRT-2 e TRT-4; TRT-18 como padrão inverso parcial de resposta validada	Confirmada	O padrão não exige inércia; exige resposta diligente, imparcial e documentada. No TRT-18, a sanção foi mantida, mas a íntegra do dossiê e a oitiva prévia do acusado não foram documentadas

Fonte: O autor, com base nos processos judiciais analisados.

4.14 VALIDADE, CONFIABILIDADE E LIMITES DO ESTUDO

A validade foi buscada pela utilização de categorias previamente definidas e aplicadas de forma uniforme. Assédio, violência de gênero, mecanismo preventivo, impacto e resposta institucional não foram tratados como expressões intuitivas, mas vinculados a indicadores documentais e ao enquadramento teórico desenvolvido nos capítulos anteriores.

A validade interna foi reforçada pela separação entre achado, conclusão judicial e interpretação, além da análise do caso divergente. A pesquisa evitou atribuir causalidade científica quando o processo apenas demonstrava associação, e substituiu a antiga categoria "causas do conflito" por fatores contextuais, relacionais e organizacionais associados.

A validade externa é analítica. Oito julgados não representam estatisticamente a Justiça do Trabalho nem todas as empresas brasileiras. Eles permitem, entretanto, testar proposições e identificar requisitos recorrentes para políticas empresariais. A confiabilidade foi ampliada pelo protocolo uniforme, pelas matrizes comparativas e pelo registro explícito das limitações.

Persistem limitações. Os processos são reconstruções institucionais, não observações diretas; a quantidade e a qualidade dos documentos variam; nem todos os números processuais, datas de trânsito ou peças integrais estavam disponíveis no corpus consolidado; e a pesquisa não mediu diretamente clima, produtividade, perda de clientes ou dano reputacional. Por isso, tais efeitos foram tratados como potenciais quando não comprovados.

A análise da responsabilização individual e da aplicação do Protocolo para

Julgamento com Perspectiva de Gênero permaneceu restrita ao conteúdo documentado no corpus. A ausência de informação sobre sanção pessoal não foi convertida em prova de impunidade, e a compatibilidade material de determinada fundamentação com o Protocolo não foi tratada como citação expressa quando o acórdão não a reproduziu.

A perspectiva de gênero não elimina o devido processo. Ela orienta a leitura contextual da prova, impede o uso de estereótipos contra a mulher e reconhece dificuldades estruturais de denúncia. Simultaneamente, a investigação deve preservar imparcialidade, documentação e contraditório compatível com a confidencialidade. Essa dupla exigência é uma das contribuições centrais do estudo.

4.15 RASTREABILIDADE ENTRE OS ACHADOS E O PRODUTO

Quadro 6 – Rastreabilidade entre os achados e o produto

(continua)

Medida do produto	Achados que a justificam	Base teórica ou normativa	Requisito operacional
Canal externo e multicanal	Medo, baixa confiança ou fragmentação nos casos TRT-2, TRT-3, TRT-4, TRT-8 e TRT-15; no TRT-18, telefone, site, confidencialidade e fluxo de resposta operaram como referência positiva	Lei nº 14.457/2022; Convenção nº 190 da OIT; perspectiva de gênero	Anonimato opcional, acessibilidade, retorno, prazo e proibição de retaliação
Comissão independente	Apurações insuficientes ou questionadas, especialmente TRT-2, TRT-4 e TRT-9; no TRT-18, o canal foi encaminhado ao compliance e houve atuação de equipe de outra localidade, embora a composição integral da investigação não tenha sido reproduzida	Governança, devido procedimento e dever de prevenção	Impedimentos, diversidade, capacitação, registro e decisão fundamentada
Protocolo probatório	Dificuldade de prova reservada e reversão da justa causa no TRT-9, em contraste com a convergência entre declarações escritas, prova oral e contexto hierárquico reconhecida no TRT-18	Valoração contextual e segurança jurídica	Preservação de dados, entrevistas separadas, cadeia de custódia e critérios de suficiência

Medida do produto	Achados que a justificam	Base teórica ou normativa	Requisito operacional
Acolhimento integral	Sufrimento e vulnerabilidade em todos os casos; no TRT-18, constrangimento, medo de retaliação e transferência cautelar foram documentados, sem diagnóstico médico das vítimas	Dignidade, saúde do trabalhador e não revitimização	Escuta qualificada, apoio médico e psicológico e plano de segurança
Treinamento periódico	Treinamentos genéricos ou ausentes nos casos	Lei nº 14.457/2022, NR-1 e NR-5	Conteúdo por função, avaliação de aprendizagem e reciclagem de líderes

Quadro 6 – Rastreabilidade entre os achados e o produto

(conclusão)

Medida do produto	Achados que a justificam	Base teórica ou normativa	Requisito operacional
Governança de metas e feedback	Feedbacks abusivos, <i>rankings</i> e metas nos TRT-2, TRT-8 e TRT-13	Limites do poder diretivo e riscos psicossociais	Auditoria de reuniões, metas razoáveis e proibição de exposição vexatória
Igualdade de oportunidades	Maternidade, aparência e exclusão profissional nos TRT-8, TRT-13 e TRT-15	Igualdade material e divisão sexual do trabalho	Indicadores de promoção, revisão de critérios e justificativa documentada
Protocolo com terceirizadas	Fragmentação de deveres no TRT-4	Responsabilidade pelo ambiente laboral	Fluxo conjunto, compartilhamento seguro e fiscalização contratual
Monitoramento e auditoria	Distância entre política formal e prática em diversos casos; TRT-18 como referência de integração entre código, canal, apuração e sanção, sem ocultar que a prevenção não impediu a escalada das condutas	<i>Compliance</i> efetivo e melhoria contínua	Indicadores, pesquisa de confiança, auditoria independente e revisão anual

Fonte: O autor, com base nos processos judiciais analisados e nos fundamentos teóricos e normativos da pesquisa.

4.16 SÍNTESE CONCLUSIVA: DA REAÇÃO À GOVERNANÇA PREVENTIVA

A análise conjunta evidencia que a violência contra a mulher não pode ser reduzida a desvio privado entre agressor e vítima. Mesmo quando a conduta é individual, sua ocorrência, duração e resposta dependem da organização do trabalho, da distribuição de poder, da confiança nos canais, da supervisão das lideranças e da qualidade da investigação.

Os casos também demonstram que a simples existência de código, canal, treinamento ou comissão não comprova diligência. A efetividade exige acessibilidade, independência, proteção, rastreabilidade, critérios de prova, sanções proporcionais, acompanhamento da vítima e revisão das práticas que criaram o risco.

A resposta à pergunta de pesquisa não reside em substituir o Estado pela autorregulação empresarial. A política proposta funciona como camada adicional de concretização dos direitos fundamentais e do dever legal de segurança. Deve ser verificável, auditável e aberta à fiscalização sindical, administrativa e judicial.

A contribuição translacional do capítulo consiste em converter falhas observadas em requisitos operacionais. A política autorregulatória proposta nesta

pesquisa não nasce de uma preferência abstrata, mas da convergência entre literatura, normas e evidências documentais, temperada pelo caso divergente que exige equilíbrio entre proteção da mulher, não revitimização, imparcialidade e devido procedimento.

O caso do TRT da 18ª Região impede uma leitura unilateral dos mecanismos internos. O conjunto não demonstra que códigos, canais e investigações sejam invariavelmente ineficazes. Demonstra, de forma mais precisa, que sua validade depende da integração entre norma clara, acessibilidade, confidencialidade, proteção contra retaliação, medidas cautelares, apuração, documentação, valoração contextual da prova, decisão fundamentada e proporcionalidade. O contraste entre o TRT da 9ª Região e o TRT da 18ª Região reforça que a resposta institucional pode fracassar por insuficiência probatória ou adquirir legitimidade quando diferentes fontes convergem. O TRT da 18ª Região também evidencia que a validação judicial da sanção não elimina os limites decorrentes da falta de reprodução integral do dossiê interno.

Conclui-se que a prevenção adequada do assédio moral contra a mulher requer mudança de governança: sair de documentos passivos e respostas improvisadas para um sistema contínuo de identificação de riscos, escuta segura, intervenção precoce, investigação independente, responsabilização e aprendizagem organizacional.

CAPÍTULO 5 – PROPOSTA AUTORREGULATÓRIA

A formulação da proposta parte da premissa de que a reparação judicial, embora indispensável, atua predominantemente após a concretização do dano, razão pela qual deve ser acompanhada de mecanismos institucionais capazes de identificar riscos, impedir a continuidade da violência, acolher as vítimas e modificar práticas organizacionais que favoreçam a discriminação, a humilhação e o adoecimento.

Para tanto, o capítulo articula as exigências relacionadas ao gerenciamento dos riscos psicossociais, à governança trabalhista, ao *compliance*, à responsabilidade empresarial e ao trabalho decente previsto no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 8. Também são examinados instrumentos coletivos registrados no Sistema Mediador do Ministério do Trabalho e Emprego e precedentes paradigmáticos que demonstram a insuficiência de declarações genéricas de repúdio à violência. Esse percurso fundamenta a construção de uma política autorregulatória materialmente verificável, participativa e orientada à prevenção, à proteção, à responsabilização e ao acolhimento.

5.1 NR-1, RISCOS PSICOSSOCIAIS, COMPLIANCE E GOVERNANÇA TRABALHISTA

A proposta autorregulatória decorre da articulação entre saúde e segurança do trabalho, igualdade material, prevenção da violência de gênero, governança corporativa e responsabilidade institucional do empregador. O estudo de casos demonstrou que a reparação judicial posterior, embora necessária, é insuficiente para impedir a repetição do assédio moral contra a mulher no ambiente laboral. Por isso, o produto desta pesquisa assume natureza preventiva, protetiva, repressiva e acolhedora, orientada à transformação concreta da organização do trabalho.

A proteção da mulher trabalhadora não pode ser reduzida à existência formal de códigos de ética, canais de denúncia ou treinamentos genéricos. A experiência analisada no Capítulo 4 revelou que, em diversos casos, as empresas possuíam algum instrumento interno, mas tais mecanismos não impediram a violência, não geraram confiança suficiente nas vítimas ou não produziram apuração e responsabilização adequadas. Assim, a autorregulação proposta deve superar o *compliance* meramente simbólico e funcionar como instrumento real de governança trabalhista.

A NR-1, ao incorporar os fatores de risco psicossociais relacionados ao

trabalho ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, permite compreender o assédio moral como risco organizacional e não apenas como desvio individual. A forma de cobrança de metas, a exposição pública de desempenho, o isolamento, a sobrecarga, a ausência de autonomia, a insegurança profissional, a tolerância a comentários discriminatórios e a omissão diante de denúncias integram o ambiente de trabalho e devem ser identificadas, avaliadas e controladas de modo sistemático.

Essa compreensão dialoga com a psicodinâmica do trabalho, especialmente porque o sofrimento psíquico não decorre exclusivamente de fragilidades individuais, mas da organização do trabalho, de seus mecanismos de controle, avaliação, pressão e reconhecimento. O assédio moral contra a mulher, nesse contexto, deve ser enfrentado por meio da revisão das práticas de gestão, da limitação do poder diretivo abusivo, da formação das lideranças e da criação de canais seguros de acolhimento e denúncia.

A Lei nº 14.457/2022 reforça essa diretriz ao exigir a inclusão de regras de conduta, procedimentos de recebimento e acompanhamento de denúncias, apuração de fatos, aplicação de sanções e ações periódicas de capacitação, orientação e sensibilização sobre assédio, violência, igualdade e diversidade no trabalho. A alteração da CIPA para Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio — aqui denominada CIPAA — confirma que a prevenção do assédio deve integrar a política de saúde, segurança e integridade organizacional.

O *compliance* trabalhista, portanto, somente possui legitimidade quando orientado à função protetiva do Direito do Trabalho. Seu objetivo não é construir uma defesa documental da empresa, mas prevenir riscos, acolher vítimas, apurar condutas, responsabilizar agressores, proteger denunciante e modificar práticas que favoreçam o adoecimento, a humilhação, a discriminação e a exclusão profissional de mulheres.

A governança corporativa também assume papel central. A alta administração deve responder pela efetividade da política, pela alocação de recursos, pelo acompanhamento de indicadores e pela correção de falhas. A prevenção do assédio moral contra a mulher não pode ser delegada exclusivamente ao setor de recursos humanos, ao jurídico, ao *compliance* ou à CIPAA; ela deve integrar a estratégia institucional, os critérios de avaliação de lideranças e a cultura organizacional.

A proposta também deve observar a divisão sexual do trabalho e os efeitos diferenciados da organização laboral sobre as mulheres. A violência moral de gênero

frequentemente se manifesta por comentários sobre aparência, maternidade, disponibilidade, suposta fragilidade, vida familiar, funções consideradas “masculinas” ou “femininas”, além de barreiras informais à promoção e ao reconhecimento profissional. Uma política neutra em aparência pode ser insuficiente quando ignora esses marcadores.

A autorregulação empresarial, contudo, não substitui a fiscalização estatal, a atuação sindical, o controle jurisdicional e a proteção coletiva. Trata-se de instrumento complementar, destinado a antecipar riscos e impedir que a violência seja enfrentada apenas depois de consumado o dano. Por isso, a participação dos trabalhadores, da CIPAA e do sindicato da categoria é condição de legitimidade e efetividade da proposta.

Com base nesses fundamentos, conforme Apêndice A, apresenta-se a política autorregulatória, formulada em linguagem normativa, com finalidade de servir como produto aplicado desta pesquisa e como modelo interno de prevenção e enfrentamento do assédio moral contra a mulher no ambiente de trabalho.

5.2 AGENDA 2030, ODS 8 E RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL: TRABALHO DECENTE PARA ALÉM DA RETÓRICA CORPORATIVA

A Agenda 2030 das Nações Unidas incorporou o trabalho decente como dimensão indispensável do desenvolvimento sustentável. O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 8 propõe crescimento econômico inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as pessoas. Sua interpretação crítica, contudo, impede que o compromisso seja reduzido a enunciado programático ou instrumento de reputação empresarial. Trabalho decente pressupõe condições materiais, organizacionais e psicossociais compatíveis com a dignidade humana, a saúde e a proteção contra a violência laboral (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2024).

O crescimento econômico não realiza, por si só, o ODS 8. A racionalidade neoliberal tende a tratar a força de trabalho como variável de ajuste, intensificando metas, instabilidade e responsabilização individual pelo desempenho. Nesse cenário, sustentabilidade, diversidade e governança podem converter-se em linguagem legitimadora de organizações que preservam pressão abusiva, adoecimento, discriminação e assédio moral. Antunes (2018) relaciona a flexibilização à

precarização estrutural, enquanto Harvey (2008) e Foucault (1987) demonstram que a lógica de mercado produz controle, competição e autovigilância. Por isso, não há trabalho decente quando a expansão econômica depende da exaustão e da degradação subjetiva dos trabalhadores.

A empresa não é agente neutro diante dos problemas ocorridos no ambiente laboral. Ela organiza a produção, define metas e jornadas, estabelece hierarquias, controla a comunicação e seleciona critérios de avaliação. O poder diretivo encontra limites na dignidade, nos direitos da personalidade e na proteção da saúde (Delgado, 2023). Quando o modelo de gestão favorece humilhação, medo, isolamento ou discriminação, a violência não pode ser atribuída exclusivamente ao comportamento individual do agressor. Dejours (2010) demonstra que o sofrimento pode ser produzido pela própria organização do trabalho; Hirigoyen (2025) descreve mecanismos reiterados de desqualificação e isolamento; e Leymann (1996) evidencia que o *mobbing* depende de um contexto que permita a continuidade da comunicação hostil.

No plano jurídico, o dever empresarial de prevenção decorre da proteção constitucional à saúde e da obrigação de cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho. A Lei nº 14.457/2022 reforçou essa responsabilidade ao exigir regras de conduta, procedimentos de denúncia e apuração, sanções e treinamentos sobre violência, assédio, igualdade e diversidade. O avanço normativo, todavia, é insuficiente quando convertido em *compliance* meramente documental. Códigos internos e canais de denúncia não alteram estruturas fundadas em metas abusivas, competitividade destrutiva, retaliação e silenciamento.

A jurisprudência trabalhista confirma essa dimensão institucional. No AIRR-969-96.2014.5.21.0007, a Terceira Turma do Tribunal Superior do Trabalho manteve condenação por dano moral coletivo decorrente de gestão por estresse, com metas desarrazoadas, cobranças fora do expediente, ameaças e coações, reconhecendo a higidez psíquica do ambiente como bem coletivo (Brasil, 2021). No AIRR-308-09.2021.5.09.0007, a Quarta Turma reconheceu excesso no poder diretivo e destacou que a omissão empresarial em coibir atos abusivos viola o dever objetivo de cuidado e de gestão racional do ambiente laboral (Brasil, 2023). Os precedentes afastam a tese de que a empresa responde apenas pelo ato pessoal do assediador.

A responsabilidade empresarial assume especial relevância na proteção das mulheres. Jornadas extensivas, disponibilidade permanente, desigualdade de oportunidades, estereótipos de gênero e ausência de proteção contra retaliações

podem aprofundar a dupla jornada e a vulnerabilidade ao assédio. O ODS 8 deve ser interpretado em conjunto com a igualdade material e com o enfrentamento das estruturas que naturalizam a subordinação feminina (Beauvoir 2016). A inclusão produtiva perde sentido quando reproduz violência simbólica e transfere às trabalhadoras os custos físicos e psíquicos de modelos organizacionais incompatíveis com o cuidado.

Assim, embora a Agenda 2030 não constitua lei em sentido estrito, o ODS 8 oferece parâmetro internacional relevante para interpretar criticamente as relações laborais. Seu conteúdo submete produtividade, inovação e crescimento ao limite material da dignidade humana. A empresa deve responder pelos riscos psicossociais que cria, tolera ou intensifica, não bastando administrar denúncias depois do dano. Trabalho decente exige prevenção efetiva, ambiente hígido, igualdade, acolhimento, ausência de retaliação e revisão permanente dos métodos de gestão. Sem esses elementos, a adesão corporativa aos ODS permanece ornamental e encobre a contradição entre a imagem pública de sustentabilidade e a realidade interna de adoecimento.

5.3 INSTRUMENTOS COLETIVOS – SISTEMA MEDIADOR/MTE

O Sistema Mediador permite consulta pública de instrumentos coletivos registrados, incluindo ACT, CCT e termos aditivos. A consulta é aberta a qualquer pessoa, mediante filtros de pesquisa no próprio sistema (Brasil, 2025).

Quadro 7 – Instrumentos coletivos e políticas autorregulatórias identificadas

(continua)

Instrumento real localizado	Política autorregulatória identificada
CCT Bancários 2024/2026	Contém cláusulas sobre assédio moral, assédio sexual e outras formas de violência, com canal de denúncias, medidas de apoio, prazo de apuração, confidencialidade e acompanhamento por negociação nacional específica. Também há cláusulas sobre violência contra a mulher e igualdade de oportunidades. (CMS Arquivos FEBRABAN)
CCT SEPROPE/SINDPD-PE 2025/2026	Prevê a não tolerância ao assédio moral e sexual, campanhas educativas, programas de combate ao abuso de poder e orientação para a instituição de canal de denúncia voltado também ao assédio moral, ao assédio sexual e à igualdade de oportunidades. (Seprope)
ACT Vale S.A. 2025/2026	Prevê respeito, valorização, prevenção do assédio moral, canal de denúncias para violações ao Código de Conduta, assédio moral, assédio sexual e discriminação, além de ações ligadas à NR-1, aos riscos psicossociais, ao acolhimento, à confidencialidade, ao anonimato e à não retaliação. (Sindimina RJ)
ACT COMLURB 2025/2026	Prevê a manutenção e o aperfeiçoamento de instrumentos internos e de políticas de prevenção, tratamento e apuração de condutas inadequadas, bem como canal de denúncias para assédio moral e sexual, violência e discriminação, com confidencialidade, não retaliação, apuração adequada, campanhas e treinamentos. (Siemaco-Rio)

Quadro 7 – Instrumentos coletivos e políticas autorregulatórias identificadas

(conclusão)

Instrumento real localizado	Política autorregulatória identificada
ACT ICC BLUSOL 2024/2025	Prevê canal terceirizado “Contato Seguro”, com anonimato, para assédio sexual, assédio moral e outras formas de violência, com menção expressa à proteção das empregadas. O instrumento foi localizado e verificado, mas não foi incluído no pacote por falha técnica no download direto. (Direta Sistemas)
CCT Jornalistas SP / Empresas de Rádio e TV 2025/2026	Prevê a adoção de medidas para evitar assédio moral e sexual, a recomendação de seminários, palestras e campanhas, além de esforços para a divulgação de canais públicos ou privados de denúncia, inclusive do canal do sindicato. (Sindicato dos Jornalistas SP)
ACT NTT DATA / SINDPD-PE 2025/2026	Prevê assistência psicológica, programa de saúde mental, programa de liderança feminina, campanhas e treinamentos obrigatórios sobre assédio, racismo, sexismo e violência laboral, além de canal corporativo de denúncia. (SINDPD-PE)
CCT Turismo SP 2024/2026	Prevê a adoção da Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral do TST como instrumento anexo à convenção, funcionando como diretriz normativa de prevenção e conscientização. (Siemaco Guarulhos)

Fonte: O autor, com base nos instrumentos coletivos consultados no Sistema Mediador/MTE.

A pesquisa no Sistema Mediador/MTE revelou a existência de instrumentos coletivos reais que incorporam políticas autorregulatórias voltadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e de outras formas de violência no ambiente de trabalho. As cláusulas localizadas demonstram que parte da negociação coletiva passou a internalizar obrigações empresariais de governança laboral, especialmente por meio da criação ou divulgação de canais de denúncia, previsão de confidencialidade, anonimato, vedação de retaliação, campanhas educativas, treinamentos periódicos e medidas de acolhimento às vítimas.

Nos instrumentos mais robustos, como os do setor bancário, da Vale e da COMLURB, a política autorregulatória não se limita à declaração genérica de repúdio ao assédio. Há previsão de mecanismos procedimentais para recebimento, tratamento e apuração das denúncias, inclusive com prazos, garantia de sigilo e acompanhamento institucional. Em alguns casos, há também articulação com comissões paritárias ou espaços permanentes de negociação, o que reforça a dimensão coletiva da prevenção.

Também foram identificados instrumentos com recorte específico de gênero. O ACT da ICC BLUSOL menciona expressamente a proteção das empregadas mulheres ao prever canal terceirizado de denúncias. O ACT da NTT DATA inclui programa de liderança feminina e treinamentos obrigatórios sobre sexismo, assédio e

violência laboral. A CCT dos bancários, por sua vez, contém cláusulas sobre violência contra a mulher, igualdade de oportunidades e negociação nacional sobre assédio moral, sexual e outras violências no trabalho bancário.

Em síntese, os instrumentos coletivos localizados indicam uma tendência de deslocamento da negociação coletiva para além da regulação salarial tradicional, incorporando deveres empresariais de prevenção, acolhimento, apuração e responsabilização. Essa autorregulação coletiva, quando dotada de canal efetivo, sigilo, não retaliação e participação sindical, pode funcionar como mecanismo relevante de proteção da mulher no ambiente laboral, especialmente em situações de assédio moral, assédio sexual, discriminação e violência psicológica.

5.4 PRECEDENTES PARADIGMAS

5.4.1 Caso Ambev – Dano Moral Coletivo por Assédio Moral

O precedente identificado é o Recurso Ordinário nº 01034-2005-001-21-00-6, do TRT da 21ª Região, com relatoria da Juíza Joseane Dantas dos Santos. A ementa reproduzida em material disponível no repositório JusLaboris/TST registra que houve assédio moral pela submissão de vendedores a situações vexatórias, com uso de camisetas contendo apelidos jocosos e “brincadeiras” humilhantes.

A condenação foi de R\$ 1 milhão por assédio moral coletivo, revertida ao Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). As fontes indicam que a prática empresarial atingia empregados que não alcançavam metas de vendas, os quais eram submetidos a punições como permanecer em pé durante reuniões, dançar diante dos colegas e usar camisas com dizeres ofensivos.

O MPT/RN, em notícia institucional posterior, relacionou a condenação da AMBEV à realização de campanha pública de combate ao assédio moral em jornais, rádio, televisão e outdoor, reforçando a dimensão preventiva e pedagógica da tutela coletiva. A mesma fonte destaca que a atuação preventiva inclui campanhas e palestras para que trabalhadores identifiquem situações reais de assédio moral, diferenciando-as de conflitos pontuais.

O aspecto central do caso é que a empresa não foi responsabilizada apenas por atos individuais isolados de gestores, mas por uma prática organizacional de gestão por humilhação, vinculada à cobrança de metas. A condenação, portanto, revela que a política empresarial de produtividade não pode legitimar rituais vexatórios, constrangimentos públicos ou mecanismos simbólicos de inferiorização

dos empregados.

5.4.2 Caso TRT da 15ª Região — Estupro Coletivo durante Deslocamento de Trabalho

O segundo caso tramita em segredo de justiça, razão pela qual a identidade da empresa, o número do processo e o inteiro teor do acórdão não estão publicamente disponíveis. As fontes jornalísticas públicas, porém, informam que o TRT da 15ª Região, em Campinas/SP, condenou uma empresa a indenizar trabalhadora vítima de estupro coletivo durante o expediente, reconhecendo o episódio como acidente de trabalho (Sakamoto, 2026).

De acordo com as informações disponíveis, o crime ocorreu em 31 de outubro de 2022, por volta das 22h30, quando a trabalhadora se deslocava sozinha e a pé entre duas unidades da empresa, por ordem direta de superior hierárquico. A própria empresa teria emitido CAT, e o relator reconheceu o nexos causal porque o crime ocorreu em cumprimento de ordem empresarial, em deslocamento entre estabelecimentos e no horário de trabalho (Sakamoto, 2026).

A tese defensiva de que a segurança pública seria responsabilidade exclusiva do Estado e de que a trabalhadora teria sido orientada verbalmente a não se deslocar sozinha foi rejeitada. As fontes indicam que a Justiça identificou ausência de procedimentos formais e eficazes de segurança, inexistência de avaliação dos riscos de deslocamento, ausência de transporte estruturado ou acompanhamento fiscalizado, falta de previsão dos riscos no PGR e inexistência de CIPA/CIPAA regular (Sakamoto, 2026).

A condenação divulgada compreendeu R\$ 100 mil por danos morais, R\$ 30 mil por danos estéticos, pagamento de remuneração mensal até retorno ao trabalho, verbas relativas ao limbo previdenciário e multa por conduta considerada retaliatória, em razão da suspensão de auxílio destinado ao tratamento da trabalhadora após o ajuizamento da ação (Gemin, 2026).

O acórdão também teria aplicado o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, do CNJ, reconhecendo a especial relevância probatória da palavra da vítima em casos de violência sexual, nos quais frequentemente não há testemunhas diretas. O CNJ informa que o Protocolo foi elaborado para orientar decisões que considerem desigualdades estruturais que atingem mulheres, em perspectiva interseccional, e que a Resolução CNJ nº 492/2023 consolidou a adoção

da perspectiva de gênero nos julgamentos em todo o Poder Judiciário (Sakamoto, 2026).

5.4.3 Ponto Comum: Não Basta Advertir; É Necessário Criar Mecanismos Efetivos

Os dois casos revelam uma mesma matriz: a responsabilidade empresarial não se esgota em discursos genéricos de reprovação da violência. No caso AMBEV/RN, a empresa foi responsabilizada porque a humilhação era funcionalizada como método de cobrança de desempenho. No caso do TRT-15, a empregadora não se eximiu com a alegação de que orientava verbalmente os empregados a não se deslocarem sozinhos, pois a proteção exigia medidas concretas: mapeamento do risco, transporte, acompanhamento, PGR, CIPAA, protocolos e canais efetivos de proteção.

Esse ponto dialoga diretamente com a Lei nº 14.457/2022, que passou a exigir, no âmbito das empresas obrigadas a constituir CIPA/CIPAA, medidas de prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho, incluindo regras internas de conduta, procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias, apuração dos fatos, sanções administrativas e capacitação (Brasil, 2022).

A lógica também se aproxima da Convenção nº 190, que reconhece o direito de todas as pessoas a um mundo do trabalho livre de violência e assédio, inclusive violência e assédio baseados em gênero, e destaca a necessidade de mecanismos de prevenção, proteção, reparação, orientação e divulgação (OIT, 2019).

Os precedentes analisados evidenciam que a violência no ambiente de trabalho não pode ser compreendida apenas como ato individual, episódico ou desviante. No caso AMBEV/RN, a condenação por dano moral coletivo decorreu de práticas gerenciais que submetiam trabalhadores ao constrangimento público quando não atingiam metas, com impedimento de sentar em reuniões, obrigação de dançar diante dos colegas e uso de camisas com dizeres ofensivos. A atuação do Ministério Público do Trabalho demonstrou que o problema ultrapassava a esfera individual, pois se tratava de prática reiterada inserida no modo de gestão empresarial, razão pela qual a reparação assumiu dimensão coletiva e pedagógica (Ministério Público do Trabalho no Rio Grande do Norte, 2017).

O caso julgado pelo TRT da 15ª Região, embora distinto por envolver violência sexual extrema praticada por terceiros, apresenta ponto comum relevante: a

responsabilização da empresa decorreu da ausência de mecanismos concretos de prevenção. A trabalhadora foi submetida a deslocamento noturno, sozinha e a pé, entre unidades da empresa, por determinação hierárquica, sem transporte estruturado, sem acompanhamento, sem avaliação formal do risco no PGR e sem funcionamento regular de CIPA/CIPAA. A defesa baseada em orientação verbal para que empregados não se deslocassem sozinhos foi considerada insuficiente, pois a prevenção não se realiza por advertências abstratas, mas por organização institucional efetiva (Sakamoto, 2026).

Esses casos são especialmente relevantes para a pesquisa porque demonstram que a proteção da mulher no ambiente laboral exige a passagem de uma postura meramente declaratória para uma política autorregulatória concreta. Não basta que a empresa afirme repudiar condutas abusivas, nem que recomende genericamente cautela às trabalhadoras. É indispensável a existência de instrumentos normativos internos, canais de denúncia seguros, protocolos de acolhimento, apuração imparcial, medidas antirretaliação, treinamentos periódicos, participação da CIPAA, avaliação de riscos psicossociais e mecanismos específicos de proteção em situações de maior vulnerabilidade.

A peculiaridade comum dos precedentes está na centralidade da omissão organizacional. No caso AMBEV/RN, a violência era reproduzida como método de gestão e cobrança de metas. No caso da 15ª Região, a violência sexual ocorreu fora do espaço físico estrito da empresa, mas dentro da esfera de risco criada pela ordem de serviço, pelo horário, pelo trajeto e pela ausência de medidas preventivas. Em ambos, a empresa falhou em seu dever institucional de garantir ambiente de trabalho seguro, digno e livre de violência.

Sob a perspectiva da proteção da mulher, o caso do TRT-15 reforça a necessidade de julgamento sensível às desigualdades estruturais de gênero, especialmente porque a violência sexual não pode ser tratada como evento externo e imprevisível quando a própria organização do trabalho expõe a trabalhadora a situação concreta de risco. A aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero é relevante justamente porque impede a culpabilização da vítima e desloca a análise para a estrutura que produziu ou agravou sua vulnerabilidade (Sakamoto, 2026).

Portanto, os precedentes confirmam a hipótese de que a política autorregulatória empresarial deve funcionar como mecanismo de prevenção,

proteção, repressão e acolhimento. A empresa que apenas declara valores institucionais, mas não cria procedimentos efetivos, permanece em situação de omissão. A proteção da mulher contra o assédio moral, sexual e outras formas de violência no trabalho exige governança materialmente verificável: regras, canais, registros, treinamentos, investigação, responsabilização e revisão permanente dos riscos.

A prevenção do assédio moral contra a mulher não pode permanecer restrita à adoção formal de códigos de conduta, treinamentos genéricos ou canais de denúncia desprovidos de credibilidade e efetividade. A incorporação dos fatores de risco psicossociais ao gerenciamento dos riscos ocupacionais reforça que a violência laboral deve ser compreendida também como problema organizacional, relacionado à forma pela qual a empresa estabelece metas, distribui tarefas, avalia desempenhos, exerce seu poder diretivo e responde às denúncias apresentadas.

Os instrumentos coletivos pesquisados e os precedentes examinados evidenciam que a responsabilidade empresarial exige condutas concretas e verificáveis. Não basta advertir trabalhadores, declarar valores institucionais ou afirmar genericamente o compromisso com a diversidade. A prevenção pressupõe mapeamento de riscos, procedimentos seguros de denúncia, acolhimento especializado, apuração independente, proteção contra retaliações, responsabilização dos envolvidos, formação periódica das lideranças e participação efetiva da CIPAA, dos trabalhadores e das entidades sindicais.

A política autorregulatória apresentada no Apêndice A procura materializar esses fundamentos em um modelo institucional de prevenção, proteção, repressão e acolhimento. Sua finalidade não é substituir a atuação estatal, sindical ou jurisdicional, mas antecipar a proteção e impedir que a violência seja reconhecida somente depois de consumados seus efeitos. Desse modo, a efetividade da proposta dependerá menos da existência formal de documentos internos e mais de sua capacidade de transformar práticas de gestão, distribuir responsabilidades e assegurar às mulheres um ambiente de trabalho efetivamente digno, seguro e livre de violência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação foi orientada pelo questionamento acerca de como a prevenção ao assédio moral contra a mulher pode ser aprimorada pelos empregadores, assegurando sua proteção no ambiente de trabalho por meio da criação de uma política autorregulatória. A resposta construída indica que a prevenção pode ser fortalecida quando deixa de ser tratada como obrigação periférica ou documento de *compliance* e passa a integrar a governança, o gerenciamento dos riscos psicossociais e o exercício cotidiano do poder diretivo. Essa conclusão não decorreu de generalização estatística, mas da convergência entre literatura, normas, instrumentos institucionais e evidências documentais extraídas dos casos analisados.

O percurso teórico demonstrou que a violência laboral não pode ser compreendida fora das transformações do trabalho. A globalização econômica e a racionalidade neoliberal intensificaram a concorrência, individualizaram riscos e difundiram modelos de gestão orientados por produtividade, disponibilidade e adaptação permanentes. A precarização não produz automaticamente o assédio moral, mas pode ampliar vulnerabilidades, enfraquecer vínculos de solidariedade e criar condições organizacionais nas quais humilhação, isolamento e desqualificação são tolerados ou convertidos em instrumentos informais de controle.

A análise epistemológica permitiu afastar duas simplificações. A primeira seria reduzir o assédio moral à personalidade de um agressor individual. A segunda seria ampliar excessivamente o conceito, classificando como assédio todo conflito, cobrança ou desconforto ocorrido no trabalho. O fenômeno exige abusividade, reiteração ou sistematicidade, degradação das condições laborais e violação da dignidade ou da integridade da vítima. Ao mesmo tempo, sua compreensão deve alcançar a organização que previne, tolera, estimula, instrumentaliza ou deixa de interromper a conduta.

A perspectiva de gênero revelou que a precarização e a violência não se distribuem de maneira neutra. A divisão sexual do trabalho, a sobrecarga de cuidado, a maternidade, a segregação ocupacional e os estereótipos sobre autoridade, aparência, competência e disponibilidade podem ser utilizados para desqualificar, restringir oportunidades ou naturalizar agressões contra trabalhadoras. Uma política genericamente dirigida ao respeito, sem diagnóstico e medidas sensíveis a essas assimetrias, corre o risco de reproduzir a neutralidade aparente que a pesquisa

pretendeu questionar.

O estudo documental de oito casos judiciais múltiplos forneceu apoio predominante às proposições formuladas, mas não produziu confirmação uniforme e tampouco absoluta. Os julgados convergiram quanto à relevância da assimetria de poder, da confiança nos canais, da atuação das lideranças, da qualidade da resposta institucional e da influência de estereótipos de gênero. No TRT da 18ª Região, o canal confidencial, a transferência cautelar, a investigação, as declarações escritas, a prova oral convergente e a aplicação expressa do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero sustentaram a manutenção da justa causa. Entretanto, a densidade documental variou entre os processos, e ausências de informação foram registradas como limites, sem serem preenchidas por suposições.

A comparação revelou duas explicações rivais relevantes. Em parte dos casos, a falha empresarial esteve na prevenção insuficiente, na omissão ou na reação tardia. No caso divergente do TRT da 9ª Região, houve resposta da empresa, mas a investigação interna não apresentou consistência bastante para sustentar juridicamente a sanção aplicada. No TRT da 18ª Região, a justa causa foi mantida porque as declarações internas, os depoimentos e o contexto hierárquico foram considerados convergentes, sob aplicação expressa do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. A ausência de reprodução integral do dossiê e de registro de oitiva prévia do acusado recomenda, contudo, que o resultado não seja convertido em aprovação irrestrita do procedimento empresarial. Esses contrastes demonstram que a política autorregulatória não deve simplesmente aumentar punições. Ela precisa qualificar a prevenção e a apuração, protegendo a mulher e preservando imparcialidade, documentação, proporcionalidade e devido procedimento.

Os impactos identificados devem ser compreendidos nos limites da cadeia de evidências. Condenações, obrigações de fazer, parcelas reconhecidas, afastamentos ou danos à saúde somente foram tratados como efeitos comprovados quando registrados nas decisões ou nos documentos examinados. Consequências familiares, perda de produtividade, deterioração do clima ou dano reputacional foram apresentadas como fatos apenas quando documentadas; nas demais hipóteses, permaneceram classificadas como riscos institucionais plausíveis. Essa distinção fortalece a confiabilidade da análise e evita transformar inferências em resultados empíricos.

O julgamento com perspectiva de gênero se mostrou indispensável para a

leitura contextual da prova, sobretudo em episódios praticados sem testemunhas diretas, em relações hierárquicas ou em ambientes nos quais denunciar pode gerar exposição e retaliação. Essa perspectiva, contudo, não elimina a prova, não presume instintivamente a veracidade de toda alegação e não afasta o devido processo. Sua função é impedir que estereótipos, expectativas de reação idealizada ou incompreensão das assimetrias sejam utilizados para desacreditar a mulher ou invisibilizar a violência.

Nesse quadro, a hipótese da pesquisa foi predominantemente corroborada: mecanismos formais isolados não asseguram prevenção material. Código, canal, treinamento ou comissão somente adquirem efetividade quando inseridos em sistema dotado de acessibilidade, confiança, independência, proteção contra retaliação, preservação de provas, prazos, critérios decisórios, sanções proporcionais, acompanhamento da vítima, indicadores e revisão das práticas que originaram o risco. A política precisa ser verificável e auditável, e não apenas declaratória.

O produto elaborado traduz essas exigências em estrutura operacional. Sua elaboração mostra-se indispensável à própria natureza do Programa de Mestrado Profissional em Direito, desenvolvido em perspectiva translacional, na medida em que o conhecimento científico produzido não deve permanecer restrito ao plano teórico, mas ser convertido em instrumento concreto, aplicável e potencialmente capaz de transformar a realidade institucional investigada. A proposta articula gestão de riscos psicossociais, regras de conduta, formação de lideranças, pluralidade de canais, escuta qualificada, confidencialidade, medidas cautelares, investigação documentada, comissão externa quando houver conflito de interesses, responsabilização de agressores e de lideranças omissas, participação coletiva e acompanhamento dos resultados. O custeio de assistência médica e psicológica e a consideração dos efeitos existenciais procuram atribuir conteúdo concreto à responsabilidade institucional, sem excluir a reparação judicial ou outras formas de proteção.

A autorregulação, entretanto, não deve ser idealizada. Seu principal risco é ser capturada pela própria estrutura de poder que deveria controlar e se converter em linguagem institucional voltada à proteção reputacional da empresa. Por isso, a política proposta preserva a atuação estatal, sindical e jurisdicional, prevê controle externo em situações sensíveis e exige registros, indicadores desagregados por gênero, auditoria e revisão periódica. A organização não pode declarar

unilateralmente a eficácia do próprio sistema; deve demonstrá-la por resultados verificáveis e pela confiança das pessoas que dele dependem.

A pesquisa possui limites. A seleção dos casos foi intencional e teórica, não estatística; os processos judiciais constituem reconstruções institucionais dos acontecimentos; a quantidade e a qualidade das fontes variaram; e não foi realizada implementação longitudinal do produto em organização específica. Além disso, muitos episódios de violência não são denunciados ou não chegam ao Judiciário. Pesquisas futuras poderão testar a política em setores e portes empresariais distintos, comparar indicadores anteriores e posteriores à implementação e aprofundar a interação entre gênero, raça, classe, deficiência, terceirização, orientação sexual, identidade de gênero e trabalho digital.

Conclui-se, assim, que prevenir o assédio moral contra a mulher exige mais do que proibir condutas ofensivas. Exige reorganizar o modo como a empresa identifica riscos, exerce poder, seleciona lideranças, define metas, distribui oportunidades, recebe denúncias, protege pessoas, produz prova, decide e aprende com suas próprias falhas.

Nesse contexto, diante dos resultados obtidos ao término desta pesquisa, e cumprindo as diretrizes de retroalimentação do perfil translacional do Mestrado, foi desenvolvido um modelo de política autorregulatória destinado ao ambiente laboral. Mais do que uma conclusão teórica, esta ferramenta visa atuar diretamente na realidade social e corporativa, estruturando mecanismos integrados de prevenção, acolhimento, proteção, apuração e repressão ao assédio moral contra a mulher.

Ao final, a pesquisa sugere que a política autorregulatória proposta não elimina o conflito nem oferece garantia absoluta contra a violência, mas cria condições para que a proteção da trabalhadora deixe de depender exclusivamente de sua capacidade individual de resistir e passe a constituir responsabilidade institucional permanente, coletiva e controlável.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Marcelo de Paiva (org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ABREU, Marcelo de Paiva (org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- BAER, Werner. **A economia brasileira**. Tradução de Edite Sciulli. 3. ed. São Paulo: Nobel, 2008.
- BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**. Tradução de Sérgio Milliet. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016.
- BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em contra-reforma: desestruturação do Estado e perda de direitos**. São Paulo: Cortez, 2003.
- BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2011.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Rio de Janeiro, 9 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm. Acesso em: 17 jun. 2026.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 13 nov. 2019.
- BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 17 mar. 2015.
- BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, nº 8.036, de 11 de maio de 1990, e nº 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 14 jul. 2017.
- BRASIL. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 22 set. 2022.
- BRASIL. Lei nº 9.601, de 21 de janeiro de 1998. Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1,

Brasília, DF, 22 jan. 1998.

BRASIL. Lei nº 9.958, de 12 de janeiro de 2000. Altera e acrescenta artigos à Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, dispondo sobre as Comissões de Conciliação Prévia e permitindo a execução de título executivo extrajudicial na Justiça do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 13 jan. 2000.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Consultar Instrumento Coletivo de Trabalho**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/consultar-instrumento-coletivo-de-trabalho>. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 5.794/DF. Relator: Ministro Edson Fachin. Redator do acórdão: Ministro Luiz Fux. Brasília, DF, 29 jun. 2018. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, DF, 23 abr. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 5.938/DF**. Relator: Ministro Alexandre de Moraes. Brasília, DF, 29 maio 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Agravo em Recurso Extraordinário nº 1.524.346/CE. Relator: Presidente. Brasília, DF, 8 nov. 2024. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, DF, 11 nov. 2024. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=7006973>. Acesso em: 11 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. 1ª Seção de Dissídios Individuais. Mandado de Segurança Cível nº 0015427-28.2023.5.03.0000. Relator: Desembargador Marco Túlio Machado Santos. Belo Horizonte, 2024. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**, 5 mar. 2024, p. 914. Disponível em: <https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/bitstream/handle/11103/88995/BOL.LEGIS.JURIS.%20n.%203%2C%20de%20mar%20C3%A7o%202024.pdf?isAllowed=y&sequence=1>. Acesso em: 11 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. 5ª Turma. **Recurso Ordinário Trabalhista nº 0001077-71.2022.5.09.0010**. Relatora: Desembargadora Ilse Marcelina Bernardi Lora. Curitiba, 25 fev. 2025. Juntado aos autos em: 27 fev. 2025. Disponível em: <https://jurisprudencia.jt.jus.br/jurisprudencia-nacional/citacao/acordao/TRT9/72101405>. Acesso em: 11 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. 3ª Turma. **Recurso Ordinário Trabalhista nº 0010408-80.2024.5.18.0261**. Relatora: Desembargadora Wanda Lúcia Ramos da Silva. Goiânia, 21 fev. 2025. Acórdão assinado em: 27 fev. 2025. Trânsito em julgado em: 4 maio 2026. Disponível em: <https://pje.trt18.jus.br/primeirograu/Processo/ConsultaDocumento/listView.seam?nd=24102111384778800000081104105>. Acesso em: 15 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Protocolo para atuação e julgamento com perspectiva antidiscriminatória, interseccional e inclusiva**. Brasília: TST, 2024.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Brasil tem mais de 156 milhões de eleitoras e eleitores aptos a votar em 2022. Brasília, DF: TSE, 15 jul. 2022. Atualizado em: 22 fev. 2025. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2022/Julho/brasil-tem-mais-de-156-milhoes-de-eleitoras-e-eleitores-aptos-a-votar-em-2022-601043>. Acesso em: 30 jun. 2026.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. 7ª Turma. **Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 1001116-58.2021.5.02.0373**. Relator: Ministro Cláudio Mascarenhas Brandão. Brasília, DF, 3 set. 2025. Publicado em: 15 set. 2025. Disponível em: <https://jurisprudencia.it.jus.br/jurisprudencia-nacional/pesquisa/numero/1001116-58.2021.5.02.0373?abaSelecionada=acordaos>. Acesso em: 11 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. 3ª Turma. **Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 969-96.2014.5.21.0007**. Relator: Ministro Alexandre de Souza Agra Belmonte. Brasília, DF, 27 abr. 2021. Disponível em: <https://jurisprudencia.it.jus.br/jurisprudencia-nacional/pesquisa/numero/969-96.2014.5.21.0007?abaSelecionada=acordaos>. Acesso em: 13 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. 4ª Turma. Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 308-09.2021.5.09.0007. Relator: Ministro Alexandre Luiz Ramos. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**, Brasília, DF, 1º set. 2023. Disponível em: <https://jurisprudencia.it.jus.br/jurisprudencia-nacional/pesquisa/numero/308-09.2021.5.09.0007?abaSelecionada=acordaos>. Acesso em: 13 jul. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A estabilização necessária. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 91-106, jul./set. 1992.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; NAKANO, Yoshiaki. Hiperinflação e estabilização no Brasil: o primeiro Plano Collor. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 89-114, out./dez. 1991.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

CAMPO MOURÃO. **Lei nº 4.445, de 11 de abril de 2023**. Proíbe condutas que caracterizam assédio moral e assédio sexual no âmbito do Poder Executivo e Poder Legislativo do Município de Campo Mourão. Campo Mourão: Câmara Municipal, 2023.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2003.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Tradução de Iraci D. Poletti. Petrópolis: Vozes, 1998.

CEARÁ. **Lei nº 15.036, de 18 de novembro de 2011**. Dispõe sobre o assédio moral no âmbito da Administração Pública estadual. Fortaleza: Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). **Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026**. Institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq. Brasília, DF: CNPq, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/atos-normativos/copy_of_2025/copy_of_portarias. Acesso em: 9 jul. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e

Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>. Acesso em: 9 jul. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 492, de 17 de março de 2023**. Estabelece, para adoção de perspectiva de gênero nos julgamentos em todo o Poder Judiciário, as diretrizes do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4986>. Acesso em: 9 jul. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ); ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. **Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero**. Brasília, DF: CNJ, 2021. 132 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/handle/123456789/748>. Acesso em: 9 jul. 2026.

COSTA, Lúcia Cortes da. **Os impasses do Estado capitalista: uma análise sobre a reforma do Estado no Brasil**. São Paulo: Cortez; Ponta Grossa: UEPG, 2006.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. Tradução não indicada na publicação. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2002.

CRUZES, Maria Soledade Soares. Racionalidade neoliberal na homologação de acordos extrajudiciais com quitação plena: estudo de casos julgados pelo Tribunal Superior do Trabalho. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, [S. l.], v. 9, n. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2023.v9i2.10033>.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de teoria geral do Estado**. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe; BÈGUE, Florence. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Tradução de Franck Soudant. Revisão técnica de Laerte Idal Sznelwar e Selma Lancman. Brasília, DF: Paralelo 15, 2010.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

DELGADO, Maurício Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **A reforma trabalhista no Brasil: com os comentários à Lei nº 13.467/2017**. São Paulo: LTr, 2017.

DUSSEL, Enrique. **1492: o encobrimento do outro: a origem do mito da modernidade**. Tradução de Jaime A. Clasen. Petrópolis: Vozes, 1993.

ENGELS, Friedrich. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. Tradução de B. A. Schumann. São Paulo: Boitempo, 2010.

ESPING-ANDERSEN, Gøsta. **The three worlds of welfare capitalism**. Princeton: Princeton University Press, 1990. 248 p.

FAGNANI, Eduardo. **Previdência: o debate desonesto: subsídios para a ação social e parlamentar: pontos inaceitáveis da reforma de Bolsonaro**. São Paulo:

Contracorrente, 2019.

FANON, Frantz. **Pele negra, máscaras brancas**. Tradução de Renato da Silveira. Salvador: EDUFBA, 2008.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Convenções coletivas de trabalho dos bancários 2024-2026**. Leme: Mizuno, 2025. 540 p. ISBN 978-85-7789-654-7.

Disponível em:

<https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Conven%C3%A7%C3%B5es%20Coletivas%20dos%20Banc%C3%A1rios%202024-2026%20-%20FEBRABAN.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

FEDERICI, Silvia. **Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva**. Tradução do Coletivo Sycorax. São Paulo: Elefante, 2017.

FEDERICI, Silvia. **O ponto zero da revolução: trabalho doméstico, reprodução e luta feminista**. Tradução do Coletivo Sycorax. São Paulo: Elefante, 2019.

FERREIRA, Hádassa Dolores Bonilha. **Assédio moral nas relações de trabalho**. Campinas: Russell, 2010.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

FRASER, Nancy; JAEGGI, Rahel. **Capitalismo em debate: uma conversa na teoria crítica**. Tradução de Nathalie Bressiani. São Paulo: Boitempo, 2020.

FRICKER, Miranda. **Epistemic injustice: power and the ethics of knowing**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Índices de preços: IGP-DI**. Rio de Janeiro: FGV IBRE, [s. d.]. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/indices-de-precos>. Acesso em: 7 jul. 2026.

GALEANO, Eduardo. **As palavras andantes**. Tradução de Eric Nepomuceno. Porto Alegre: L&PM, 2017.

GEMIN, Thayna. Empresa é condenada após funcionária sofrer estupro coletivo. **iG Último Segundo**, São Paulo, 28 maio 2026. Disponível em: <https://ultimosegundo.ig.com.br/2026-05-28/empresa-e-condenada-apos-funcionaria-sofrer-estupro-coletivo.html>. Acesso em: 30 jun. 2026.

GIAMBIAGI, Fábio; ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. v. 3: Maquiavel: notas sobre o Estado e a política. Edição e tradução de Carlos Nelson Coutinho, com coedição de Luiz Sérgio Henriques e Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GROSGOUEL, Ramón. Para descolonizar os estudos de economia política e os estudos pós-coloniais: transmodernidade, pensamento de fronteira e colonialidade global. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, nº 80, p. 115-147, 2008.

HARVEY, David. **A brief history of neoliberalism**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

HARVEY, David. **O neoliberalismo: história e implicações**. Tradução de Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 2008.

HAYEK, Friedrich August von. **O caminho da servidão**. Tradução e revisão de Anna Maria Capovilla, José Ítalo Stelle e Liane de Moraes Ribeiro. 5. ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.

HIGA, Flávio da Costa. Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda? **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 484-515, maio/ago. 2016.

HIRATA, Helena. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. esp. 1, p. 15-22, 2011.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Tradução de Fátima Murad. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2025.

HIRSCH, Joachim. **Teoria materialista do Estado: processos de transformação do sistema capitalista de Estados**. Tradução de Luciano Cavini Martorano. Rio de Janeiro: Revan, 2010.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do século XX**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

JUSBRASIL. Jurisprudência trabalhista: busca por assédio moral e sexual, Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero e canal de denúncia. São Paulo: JusBrasil, 2026. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=ass%C3%A9dio+moral+e+sexual+protocolo+de+julgamento+com+perspectiva+de+g%C3%AAnero+canal+de+den%C3%Bancia>. Acesso em: 13 jul. 2026.

KELSEN, Hans. **Teoria geral do direito e do Estado**. Tradução de Luís Carlos Borges. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena et al. (org.). **Dicionário crítico do feminismo**. Tradução da edição brasileira indicada na obra. São Paulo: Editora UNESP, 2009. p. 67-75.

KEYNES, John Maynard. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. Tradução de Mário R. da Cruz. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

KREIN, José Dari. **As tendências recentes nas relações de emprego no Brasil: 1990-2005**. 2007. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

LANDER, Edgardo (org.). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais: perspectivas latino-americanas**. Buenos Aires: CLACSO, 2005.

LE GOFF, Jacques. **Para um novo conceito de Idade Média: tempo, trabalho e cultura no Ocidente**. Tradução de Maria Helena da Costa Dias. Lisboa: Estampa, 1980.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996. Tradução própria.

LOCKE, John. **Segundo tratado sobre o governo civil**. Tradução de Magda Lopes e Marisa Lobo da Costa. Petrópolis: Vozes, 2005.

LORENZ, Konrad. **A agressão: uma história natural do mal**. Tradução de Isabel Tamen. Lisboa: Moraes Editores, 1968.

LUGONES, María. Colonialidad y género. **Tabula Rasa**, Bogotá, n. 9, p. 73-102, jul./dez. 2008.

LUKÁCS, György. **Para uma ontologia do ser social II**. Tradução de Nélcio Schneider, Ivo Tonet e Ronaldo Vielmi Fortes. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política: livro I: o processo de produção do capital**. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. Tradução de Rubens Enderle, Nélcio Schneider e Luciano Cavini Martorano. São Paulo: Boitempo, 2007.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto comunista**. Tradução de Álvaro Pina; texto final de Ivana Jinkings. São Paulo: Boitempo, 2010.

MASCARO, Alysson Leandro. **Estado e forma política**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MIGNOLO, Walter D. **The darker side of Western modernity: global futures, decolonial options**. Durham: Duke University Press, 2011.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 116, de 11 de janeiro de 2011**. Dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2011.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO NO RIO GRANDE DO NORTE. **MPT/RN recebe quase mil denúncias de assédio moral nos últimos cinco anos**. Natal: MPT/RN, 18 maio 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Assédio moral no trabalho: perguntas e respostas**. Brasília, DF: MPT, [s.d.].

MIRANDA, Karoline Nascimento. Mulher negra, trabalho e resistência: escravizadas, libertas e profissões no século XIX. **Epígrafe**, São Paulo, v. 7, n. 7, p. 83-96, 2019.

NERI, Marcelo Côrtes; CAMARGO, José Márcio; REIS, Maurício Cortez. **Mercado de trabalho nos anos 90: fatos estilizados e interpretações**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 190 sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho**. Genebra: OIT, 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Recomendação nº 206: recomendação sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho**. Genebra: OIT, 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Sustainable Development**

Goal 8: decent work and economic growth. Genebra: OIT, 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 9 jul. 2026.

POCHMANN, Marcio. **O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo, 2001.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, Edgardo (org.). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais: perspectivas latino-americanas**. Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 117-142.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Complementar nº 12.561, de 12 de julho de 2006**. Proíbe a prática do assédio moral no âmbito da administração pública estadual. Porto Alegre: Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, 2006.

ROSSI, Amélia Sampaio; FERREIRA, Erika Carvalho. Constitucionalismo e gênero em uma perspectiva decolonial. In: SILVA, Christine Oliveira Peter da et al. (org.). **Constitucionalismo feminista**. Salvador: Juspodivm, 2020.

ROSSO, Sadi Dal. **A jornada de trabalho na sociedade: o castigo de Prometeu**. São Paulo: LTr, 1996.

RUSSOMANO, Mozart Victor. **O empregado e o empregador no direito brasileiro**. 2. ed. acrescida e atual. Rio de Janeiro: J. Konfino, 1954. v. 1.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

SAKAMOTO, Leonardo. Empresa é condenada por estupro coletivo de trabalhadora durante expediente. **UOL Notícias**, São Paulo, 27 maio 2026. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/leonardo-sakamoto/2026/05/27/trabalhadora-que-sofreu-estupro-coletivo-ganha-acao-contra-empresa-em-sp.htm>. Acesso em: 30 jun. 2026.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 79, p. 71-94, nov. 2007.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Tradução de Christine Rufino Dabat e Maria Betânia Ávila. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995.

SEGATO, Rita Laura. Gênero e colonialidade: em busca de chaves de leitura e de

um vocabulário estratégico descolonial. **e-cadernos CES**, Coimbra, n. 18, p. 106-131, 2012.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2014.

SIEMACO – SINDICATO DOS EMPREGADOS EM EMPRESAS DE ASSEIO E CONSERVAÇÃO; SINDICATO DAS EMPRESAS DE TURISMO NO ESTADO DE SÃO PAULO. **Convenção Coletiva de Trabalho 2024/2026**. Registro MTE SP001556/2025. Processo n. 10260.230067/2024-45. Guarulhos, 2025. Disponível em: <https://www.siemaco-grs.com.br/wp/wp-content/uploads/2025/02/CCT-TURISMO-2024-2026-1.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DE PERNAMBUCO; SINDICATO DOS TRABALHADORES EM PROCESSAMENTO DE DADOS, INFORMÁTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Convenção Coletiva de Trabalho 2025/2026**. Registro MTE PE001228/2025. Processo n. 47979.247098/2025-30. Recife, 2025. Disponível em: https://www.seprope.org.br/documentos/convencoes/cct_2025_2026.pdf. Acesso em: 17 jun. 2026.

SINDICATO DOS EMPREGADOS DE EMPRESAS DE ASSEIO E CONSERVAÇÃO; COMPANHIA MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA. **Acordo Coletivo de Trabalho 2025/2026**. Registro MTE RJ000133/2026. Processo n. 13041.200032/2026-16. Rio de Janeiro, 2026. Disponível em: <https://siemaco-rio.com/wp-content/uploads/2026/01/ACORDO-COLETIVO-COMLURB-Mediador-Extrato-Acordo-Coletivo.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE BLUMENAU; INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE CRÉDITO BLUMENAU-SOLIDARIEDADE – ICC BLUSOL. **Acordo Coletivo de Trabalho 2024/2025**. Registro MTE SC001723/2024. Processo n. 19980.288438/2024-27. Blumenau, 2024. Disponível em: https://sites.diretasistemas.com.br/sites/195/wp-content/uploads/2024/09/12185147/ACT_BLUSOL_2024_2025-Registrado-MTE.pdf. Acesso em: 17 jun. 2026.

SINDICATO DOS JORNALISTAS PROFISSIONAIS NO ESTADO DE SÃO PAULO; SINDICATO DAS EMPRESAS DE RÁDIO E TELEVISÃO NO ESTADO DE SÃO PAULO. **Convenção Coletiva de Trabalho 2025/2026**. São Paulo, 2026. Disponível em: https://sjsp.org.br/wp-content/uploads/2026/03/02.03.2026_-_CCT-2026_-_assinada_Jornalistas-v2.pdf. Acesso em: 17 jun. 2026.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM PROCESSAMENTO DE DADOS, INFORMÁTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO; NTT DATA BRASIL CONSULTORIA DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA. **Acordo Coletivo de Trabalho 2025/2026**. Registro MTE PE001237/2025. Processo n. 47979.247660/2025-25. Recife, 2025. Disponível em: <https://sindpdpe.org.br/wp-content/uploads/2025/10/NTTDATA-SINDPDPE-ACT-2025-2026.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE PROSPECÇÃO, PESQUISA, EXTRAÇÃO, BENEFICIAMENTO, OPERAÇÃO PORTUÁRIA, MOVIMENTAÇÃO E ESTOCAGEM; COMPANHIA PORTUÁRIA BAÍA DE SEPETIBA. **Acordo Coletivo de Trabalho 2025/2026**. Registro MTE

RJ003683/2025. Processo n. 13041.217904/2025-02. Itaguaí, 2025. Disponível em: <https://sindiminarij.com.br/wp-content/uploads/2026/01/ACT-Geral-CPBS-2025-26-reg-no-mte.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE PROSPECÇÃO, PESQUISA, EXTRAÇÃO, BENEFICIAMENTO, OPERAÇÃO PORTUÁRIA, MOVIMENTAÇÃO E ESTOCAGEM; VALE S.A. **Acordo Coletivo de Trabalho 2025/2026**. Registro MTE RJ003669/2025. Processo n. 13041.217901/2025-61. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://sindiminarij.com.br/wp-content/uploads/2026/01/ACT-Geral-VALE-2025-26-reg-no-mte.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas**. São Paulo: Contexto, 1998.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. Do direito à desconexão do trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, Campinas, n. 23, p. 296-313, 2003.

URANI, André. Mercado de trabalho e distribuição de renda durante o governo Collor. In: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Perspectivas da economia brasileira 1994**. Brasília, DF: IPEA, 1993. p. 513-525.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução de José Marcos Mariani de Macedo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WOLKMER, Antonio Carlos. **Pluralismo jurídico: fundamentos de uma nova cultura no Direito**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Case study research and applications: design and methods**. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

APÊNDICE A – PRODUTO: POLÍTICA AUTORREGULATÓRIA PARA PREVENÇÃO DO ASSÉDIO MORAL CONTRA A MULHER

O produto consiste na criação de uma política autorregulatória destinada à prevenção, acolhimento, proteção, apuração e repressão ao assédio moral contra a mulher no ambiente de trabalho.

A previsão contida no inciso V do art. 1º da Lei nº 14.457/2022, ao estabelecer o reconhecimento de boas práticas empresariais destinadas à promoção da empregabilidade feminina por meio do Selo Emprega + Mulher, adota relevante mecanismo de indução de comportamentos organizacionais socialmente responsáveis.

Ao conferir reconhecimento público às empresas que ultrapassem o cumprimento meramente formal da legislação, a norma estimula a elaboração de políticas autorregulatórias permanentes, compostas por regras internas de conduta, mecanismos seguros de denúncia, procedimentos efetivos de apuração, programas de capacitação e medidas de acolhimento e proteção às trabalhadoras.

Essa forma de incentivo pode contribuir para que a proteção da mulher seja incorporada à estrutura de governança empresarial, transformando-se em compromisso institucional verificável, e não em iniciativa ocasional ou dependente da vontade de determinados gestores.

Entretanto, a obtenção do selo não deve ser reduzida a instrumento publicitário ou certificação meramente simbólica, devendo estar condicionada à efetividade, ao monitoramento e à contínua revisão das práticas adotadas pela organização (Brasil, 2022).

A interpretação é reforçada pelo art. 24 da Lei nº 14.457/2022, que relaciona o selo ao reconhecimento de boas práticas, inclusive ao apoio efetivo às trabalhadoras em casos de assédio e violência física ou psicológica.

A lei também prevê prestação de contas anual e autoriza a utilização do selo na divulgação da marca, evidenciando sua dimensão simultaneamente institucional e reputacional.

1. OBJETIVO

1.1 Esta Política Autorregulatória estabelece diretrizes, responsabilidades, procedimentos e medidas institucionais destinadas à prevenção, ao acolhimento,

à proteção, à apuração e à repressão do assédio moral contra a mulher no ambiente de trabalho.

- 1.2 O objetivo principal desta Política é proteger a mulher trabalhadora contra práticas de assédio moral, violência psicológica, violência moral, discriminação de gênero, retaliação e demais condutas abusivas que comprometam sua dignidade, saúde, segurança, integridade psíquica, identidade profissional, liberdade, projeto de vida e vida de relações.
- 1.3 A Política possui caráter preventivo, protetivo, acolhedor, repressivo, pedagógico e inibitório, devendo orientar a conduta da empresa, de suas lideranças, dos trabalhadores, de terceiros, da CIPAA e dos demais atores envolvidos na organização do trabalho.
- 1.4 Esta Política deve ser interpretada de forma ampla, material e protetiva, considerando a desigualdade estrutural de gênero, a divisão sexual do trabalho, a vulnerabilidade econômica da trabalhadora, a dificuldade probatória própria do assédio moral e a necessidade de evitar a revitimização.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

2.1. Esta Política se aplica a todos os trabalhadores, trabalhadoras, administradores, gestores, diretores, coordenadores, supervisores, empregados, aprendizes, estagiários, terceirizados, prestadores de serviço, representantes comerciais, fornecedores, parceiros, clientes e quaisquer pessoas que atuem nas dependências da empresa ou em espaços relacionados ao trabalho.

2.2. Considera-se ambiente de trabalho, para os fins desta Política, todo espaço físico, virtual, externo ou institucional relacionado à prestação de serviços, incluindo unidades da empresa, filiais, áreas de convivência, refeitórios, vestiários, alojamentos, transporte fornecido ou organizado pela empresa, viagens, eventos, treinamentos, reuniões presenciais ou virtuais, grupos de mensagens, plataformas digitais, teletrabalho e comunicação fora das dependências empresariais.

2.3. A Política se aplica às relações presenciais, híbridas, remotas e digitais, inclusive mensagens, áudios, vídeos, ligações, e-mails, aplicativos corporativos, redes sociais utilizadas para fins laborais e demais meios de comunicação vinculados ao trabalho.

2.4. Em contratos de terceirização, prestação de serviços ou fornecimento, a empresa deverá prever cláusulas de observância desta Política ou de política

equivalente, assegurando comunicação, cooperação, apuração e responsabilização em caso de violência contra a mulher trabalhadora.

3. PRINCÍPIOS

1.1. Esta Política será regida pelos princípios da dignidade da pessoa humana, igualdade material, não discriminação, valorização social do trabalho, proteção da saúde, prevenção, precaução, confidencialidade, sigilo, boa-fé, imparcialidade, proteção contra retaliação, participação coletiva, transparência possível, proporcionalidade, responsabilização e melhoria contínua.

1.2. A empresa adotará tolerância zero em relação ao assédio moral contra a mulher, sem prejuízo da análise técnica, imparcial e documentada das denúncias recebidas.

1.3. Nenhuma trabalhadora poderá sofrer punição, retaliação, isolamento, rebaixamento, transferência prejudicial, perda de oportunidade, redução de remuneração, alteração de escala ou constrangimento em razão de denúncia, relato, testemunho, cooperação com apuração ou recusa a conduta abusiva.

1.4. A confidencialidade será preservada em todas as etapas, sem impedir a apuração dos fatos, o contraditório possível, a proteção das pessoas envolvidas e a adoção de medidas preventivas ou disciplinares.

4. DEFINIÇÕES

2.1. Assédio moral contra a mulher é toda conduta abusiva, reiterada ou sistemática, praticada por ação ou omissão, que exponha a trabalhadora a humilhação, constrangimento, isolamento, desqualificação, perseguição, intimidação, discriminação, degradação das condições de trabalho ou violação de sua dignidade, integridade psíquica, identidade profissional ou permanência no emprego.

2.2. Assédio moral organizacional é a prática institucional, gerencial ou coletiva que, por métodos de gestão, metas abusivas, exposição pública, rankings humilhantes, ameaças, vigilância excessiva, competição predatória, sobrecarga, isolamento ou omissão, produza ambiente hostil, degradante ou discriminatório para mulheres trabalhadoras.

2.3. Violência psicológica é qualquer conduta, isolada ou reiterada, capaz de causar

sofrimento psíquico, medo, ansiedade, insegurança, perda de autoestima, instabilidade emocional, adoecimento, desestabilização subjetiva ou prejuízo à saúde mental da trabalhadora.

- 2.4. Violência moral é forma qualificada de violência psicológica que atinge a honra, a dignidade, a imagem, a identidade profissional, a reputação ou o valor social da trabalhadora, especialmente quando praticada de forma reiterada, dirigida ou sistemática.
- 2.5. Discriminação de gênero é toda distinção, exclusão, restrição, preferência, comentário, critério de avaliação, prática de promoção, distribuição de tarefas ou tratamento desigual baseado no fato de a trabalhadora ser mulher, estar gestante, ser mãe, exercer cuidado familiar, recusar investida, não corresponder a estereótipos de feminilidade ou ocupar função socialmente masculinizada.
- 2.6. Retaliação é qualquer medida direta ou indireta adotada contra a trabalhadora, denunciante, testemunha ou colaboradora da apuração em razão de denúncia, relato, resistência, cooperação ou participação em procedimento interno.
- 2.7. Dano existencial é a lesão que compromete o projeto de vida, a vida de relações, o descanso, o lazer, a convivência familiar e social, a maternidade, a formação, o autocuidado, a participação comunitária ou o desenvolvimento pessoal da trabalhadora em razão de assédio moral, violência psicológica, sobrecarga, disponibilidade abusiva, isolamento ou degradação do ambiente de trabalho.
- 2.8. Acolhimento é o atendimento inicial humanizado, sigiloso, respeitoso e não revitimizante da trabalhadora, destinado a receber o relato, explicar direitos, orientar caminhos, avaliar riscos urgentes, preservar provas e encaminhar medidas de proteção sem exigir exposição desnecessária.
- 2.9. Canal de denúncia é o meio institucional, interno, externo ou sindical, destinado ao recebimento de relatos de assédio moral, violência, discriminação, retaliação ou risco psicossocial, com garantia de sigilo, confidencialidade, rastreabilidade, proteção contra retaliação e possibilidade de anonimato.

3. RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL

- 5.1 A responsabilidade pela prevenção do assédio moral contra a mulher é institucional, permanente e indelegável, alcançando a alta administração, lideranças, recursos humanos, jurídico, *compliance*, saúde e segurança do trabalho, CIPAA, trabalhadores, terceiros e sindicato da categoria.

- 5.2 Compete à alta administração aprovar esta Política, garantir recursos humanos e financeiros para sua execução, acompanhar indicadores, exigir planos de ação, responsabilizar lideranças omissas e assegurar que a prevenção da violência integre a governança corporativa.
- 5.3 Compete às lideranças prevenir práticas abusivas, gerir pessoas com respeito, coibir comentários discriminatórios, impedir retaliações, comunicar situações de risco, preservar provas, colaborar com apurações e responder por omissão, tolerância ou minimização de denúncias.
- 5.4 Compete aos setores de Recursos Humanos, *Compliance*, Jurídico e Saúde e Segurança do Trabalho estruturar canais, registrar relatos, conduzir ou apoiar apurações, propor medidas protetivas, organizar treinamentos, monitorar indicadores e revisar práticas de gestão que gerem riscos psicossociais.
- 5.5 Compete à CIPAA participar da prevenção, identificar riscos, propor medidas, acompanhar campanhas, integrar treinamentos, encaminhar relatos aos canais próprios e contribuir para a atualização da matriz de riscos psicossociais, sem substituir o procedimento formal de apuração.
- 5.6 Compete ao sindicato da categoria participar do diálogo social, acompanhar a efetividade da Política, receber informações agregadas e anonimizadas, propor melhorias, participar de campanhas, apoiar trabalhadoras que desejem assistência sindical e colaborar na construção de cláusulas coletivas de prevenção.
- 5.7 Compete a todos os trabalhadores cumprir esta Política, tratar colegas com respeito, participar dos treinamentos, comunicar situações de violência, colaborar com investigações, preservar a confidencialidade e não praticar retaliação.
- 5.8 A empresa será responsável pelo custeio integral, direto ou por reembolso, sem qualquer ônus, coparticipação ou desconto à vítima, de todas as despesas médicas, hospitalares, farmacêuticas, psicológicas e psiquiátricas necessárias ao atendimento, ao tratamento e à recuperação dos danos relacionados à denúncia de assédio ou de outra forma de violência laboral, desde o acolhimento inicial e enquanto houver indicação de profissional habilitado, independentemente da conclusão do procedimento interno.
- 5.9 O custeio abrangerá consultas, exames, medicamentos, terapias, sessões de acompanhamento psicológico ou psiquiátrico, internações, deslocamentos e

demais medidas terapêuticas recomendadas, assegurada à vítima a livre escolha de profissional habilitado e preservado o sigilo das informações clínicas.

4. MEDIDAS PREVENTIVAS

- 6.1 A empresa deverá implementar programa permanente de prevenção ao assédio moral contra a mulher, integrado ao gerenciamento de riscos ocupacionais, à gestão de riscos psicossociais, ao *compliance* trabalhista, à governança corporativa e às atividades da CIPAA.
- 6.2 O programa preventivo deverá conter código de conduta específico, regras de convivência, exemplos de condutas proibidas, treinamento admissional, capacitação anual obrigatória, formação específica de lideranças, campanhas periódicas, avaliação de clima, auditoria de práticas de gestão e revisão de metas, rankings, cobranças e mecanismos de avaliação de desempenho.
- 6.3 São medidas preventivas mínimas: a) mapear setores com maior exposição a metas, feedbacks, controle de produtividade, alta rotatividade, jornada extensa, teletrabalho, terceirização, atendimento ao público ou liderança predominantemente masculina; b) avaliar riscos psicossociais com recorte de gênero; c) revisar práticas de cobrança; d) impedir exposição vexatória de desempenho; e) assegurar direito ao descanso e à desconexão; f) criar plano de prevenção por unidade ou setor.
- 6.4 Ficam proibidas práticas de gestão baseadas em humilhação, ameaça, ranking vexatório, comparação depreciativa, metas manifestamente inexecutáveis, isolamento, retirada injustificada de tarefas, desqualificação da maternidade, comentários sobre aparência, sexualização da trabalhadora, piadas discriminatórias e questionamentos sobre vida familiar, gravidez ou responsabilidades de cuidado.
- 6.5 A empresa deverá adotar medidas específicas de prevenção em relação a mulheres gestantes, lactantes, mães, mães neuroatípicas, trabalhadoras com responsabilidades familiares, mulheres em setores masculinizados, terceirizadas, aprendizes, estagiárias, trabalhadoras em teletrabalho e trabalhadoras submetidas a metas ou contato intenso com superiores hierárquicos.
- 6.6 O treinamento deverá utilizar linguagem acessível, exemplos concretos, estudos de caso, orientação sobre canais de denúncia, dever de intervenção de

testemunhas, consequências disciplinares, julgamento com perspectiva de gênero, dano existencial, revitimização, proteção contra retaliação e limites do poder diretivo.

- 6.7 A política preventiva deverá alcançar o transporte fornecido pela empresa, eventos corporativos, viagens, alojamentos, grupos de mensagens, plataformas digitais, reuniões virtuais, teletrabalho e demais espaços vinculados ao mundo do trabalho.

7 MEDIDAS ACOLHEDORAS PARA RECEPÇÃO DE DENÚNCIAS

- 7.1 Toda denúncia ou relato de assédio moral contra a mulher deverá ser recepcionada preferencialmente por mulher, por meio de escuta qualificada, humanizada, sigilosa, não julgadora e informada sobre trauma, evitando perguntas culpabilizantes, exposição desnecessária ou exigência de repetição excessiva da narrativa.
- 7.2 A trabalhadora poderá escolher, sempre que operacionalmente possível, a forma de atendimento que lhe proporcione maior segurança: canal digital, atendimento presencial reservado, contato telefônico, mensagem escrita, comunicação à CIPAA, ao RH, ao *compliance*, ao sindicato ou a uma pessoa de confiança indicada pela trabalhadora.
- 7.3 O atendimento inicial deverá informar, de modo claro, os direitos da trabalhadora, as etapas do procedimento, os prazos estimados, as medidas protetivas disponíveis, os limites da confidencialidade, a proteção contra retaliação e a possibilidade de acompanhamento por pessoa de confiança ou representante sindical, se a trabalhadora assim desejar.
- 7.4 A ausência de denúncia imediata, de prova direta, de testemunha presencial ou de utilização prévia do canal interno não poderá ser interpretada, por si só, como inexistência de assédio, consentimento, má-fé ou descredibilização da trabalhadora.
- 7.5 A empresa deverá evitar a revitimização, reduzindo o número de relatos necessários, preservando a intimidade da trabalhadora, impedindo confrontos desnecessários com o denunciado e assegurando que a apuração seja conduzida por pessoas capacitadas.

8 ÓRGÃOS E CANAIS DE DENÚNCIA

- 8.1 Fica instituído o Comitê Autorregulatório de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral contra a Mulher, composto, no mínimo, por representantes da alta administração, recursos humanos, compliance ou jurídico, saúde e segurança do trabalho, CIPAA, trabalhadoras e, quando solicitado ou pactuado, sindicato da categoria, assegurada a participação mínima de 50% (cinquenta por cento) de mulheres em sua composição, vedada a constituição de Comitê exclusivamente masculino e garantida, sempre que possível, a representação de mulheres pertencentes a diferentes grupos, setores, níveis hierárquicos e condições sociais.
- 8.2 O Comitê terá função preventiva, consultiva, propositiva e de monitoramento, competindo-lhe acompanhar a efetividade desta Política, propor melhorias, analisar indicadores agregados e anonimizados, recomendar treinamentos, avaliar riscos psicossociais e sugerir medidas institucionais.
- 8.3 A empresa deverá disponibilizar múltiplos canais de denúncia, incluindo canal eletrônico, e-mail institucional, telefone ou aplicativo de mensagens, atendimento presencial reservado, comunicação à CIPAA e possibilidade de encaminhamento por representante sindical, assegurando sigilo, confidencialidade e, quando desejado, anonimato.
- 8.4 Os canais deverão permitir que a trabalhadora se identifique apenas caso se sinta confortável, sem prejuízo do recebimento de relatos anônimos ou parcialmente identificados.
- 8.5 Toda denúncia deverá gerar registro seguro, número de protocolo, classificação preliminar de risco, indicação dos responsáveis pela análise e controle de prazos, observadas as regras de proteção de dados pessoais e confidencialidade.
- 8.6 O acesso às informações será restrito às pessoas estritamente necessárias à apuração e à adoção de medidas protetivas, sendo vedada a exposição da denunciante, da vítima, das testemunhas e dos elementos sensíveis do relato.

9 MEDIDAS PROTETIVAS

- 9.1 Recebida denúncia ou identificado risco, a empresa deverá avaliar imediatamente a necessidade de medidas protetivas, independentemente da conclusão final da apuração.
- 9.2 São medidas protetivas possíveis: a) afastamento preventivo do denunciado; b)

alteração de escala, setor, rota, assento, transporte ou equipe, preferencialmente sem ônus ou prejuízo à vítima; c) restrição de contato; d) preservação de mensagens e documentos; e) suporte psicológico ou encaminhamento especializado; f) acompanhamento pelo RH, saúde ocupacional, CIPAA ou sindicato, conforme vontade da trabalhadora; g) preservação da remuneração, função e oportunidades profissionais da vítima.

- 9.3 A alteração de setor, jornada, local ou atividade da trabalhadora somente poderá ocorrer com sua concordância, quando necessária à proteção, e não poderá implicar punição indireta, perda salarial, isolamento, prejuízo de carreira ou estigmatização.
- 9.4 Nos casos envolvendo gestantes, lactantes ou trabalhadoras com recomendações médicas, a empresa deverá adotar medidas imediatas de adaptação das tarefas, limitação de esforço físico, controle de permanência em pé, respeito a atestados e preservação da saúde materna.
- 9.5 Quando houver risco de dano existencial, a empresa deverá adotar medidas para restabelecer descanso, previsibilidade da jornada, convivência familiar e social, direito à desconexão, acesso a oportunidades profissionais e condições de recuperação da trabalhadora.

10 PROCEDIMENTO DE APURAÇÃO

- 10.1 A apuração deverá ser técnica, imparcial, documentada, célere, confidencial e proporcional à gravidade dos fatos, observando a proteção da vítima e o contraditório possível.
- 10.2 O procedimento deverá conter, no mínimo: a) recebimento e registro da denúncia; b) análise preliminar de risco; c) definição de medidas protetivas; d) delimitação dos fatos; e) coleta de documentos, mensagens, registros, imagens e demais elementos; f) oitiva protegida da vítima, quando necessária; g) oitiva do denunciado; h) oitiva de testemunhas diretas e indiretas; i) análise de padrão comportamental e de contexto organizacional; j) relatório conclusivo; k) decisão fundamentada; l) comunicação adequada às pessoas envolvidas.
- 10.3 A análise preliminar deverá ocorrer preferencialmente em até 48 horas úteis após o recebimento da denúncia, especialmente quando houver risco de continuidade da violência, retaliação, exposição da vítima ou dano à saúde.
- 10.4 A apuração deverá ser concluída, sempre que possível, em até 30 dias, admitida

prorrogação fundamentada quando a complexidade dos fatos exigir diligências adicionais.

- 10.5 A apuração deverá considerar a dificuldade probatória típica do assédio moral e da violência de gênero, admitindo prova indiciária, testemunhos sobre comportamento habitual, mensagens, registros de saúde ocupacional, indicadores de clima, padrões de rotatividade, afastamentos e contexto organizacional.
- 10.6 A ausência de testemunha presencial não impedirá a apuração nem a adoção de medidas, sobretudo quando os fatos ocorrerem em espaços reservados, relações hierárquicas, comunicação privada ou ambiente de medo e silêncio.
- 10.7 O relatório final deverá indicar fatos apurados, provas analisadas, riscos identificados, eventuais falhas organizacionais, medidas adotadas, responsabilização recomendada e providências preventivas para evitar repetição.

11 COMISSÃO EXTERNA DE INVESTIGAÇÃO

- 11.1 Fica instituída a Comissão Externa de Investigação, de natureza independente e temporária, a ser constituída para apurar todas as denúncias de assédio moral, assédio sexual, discriminação ou outras formas de violência relacionadas ao trabalho, sem subordinação às pessoas, áreas ou lideranças envolvidas nos fatos.
- 11.2 A Comissão será composta por, no mínimo, três profissionais externos e independentes, com qualificação compatível com a complexidade do caso, devendo reunir conhecimentos em investigação corporativa, Direito do Trabalho, Psicologia ou saúde mental, violência de gênero e proteção de dados.
- 11.3 Não poderão integrar a Comissão pessoas que mantenham vínculo pessoal, profissional, econômico ou hierárquico com a vítima, o denunciante, o denunciado, as testemunhas ou as áreas diretamente envolvidas, nem aquelas que tenham atuado previamente na orientação ou defesa de qualquer das partes.
- 11.4 Compete à Comissão definir o plano de investigação, preservar provas, realizar oitivas protegidas, solicitar documentos e informações, analisar o contexto organizacional, identificar falhas institucionais e elaborar relatório conclusivo fundamentado, com recomendações de medidas protetivas, disciplinares, reparatórias e preventivas.

- 11.5 A empresa custeará integralmente a constituição e o funcionamento da Comissão, assegurando-lhe autonomia técnica, acesso às informações necessárias e liberdade para a realização de diligências, sendo vedada qualquer interferência, direcionamento ou retaliação em razão das conclusões alcançadas.
- 11.6 A atuação da Comissão observará a confidencialidade, o sigilo, a proteção de dados, a não revitimização, a perspectiva de gênero, o contraditório possível e a proteção contra retaliações, sem impedir a comunicação dos fatos às autoridades competentes quando exigida por lei ou autorizada pela vítima.

12 MEDIDAS REPRESSIVAS E CARÁTER INIBITÓRIO

- 12.1 Constatada violação desta Política, a empresa deverá aplicar medidas corretivas e disciplinares proporcionais à gravidade da conduta, ao dano produzido, à posição hierárquica do agressor, à reincidência, à existência de retaliação e à omissão de gestores.
- 12.2 As medidas repressivas poderão incluir orientação formal, advertência, suspensão, perda de função de liderança, impedimento temporário de promoção, desligamento sem justa causa, dispensa por justa causa quando cabível, rescisão contratual de terceiros, comunicação à tomadora ou prestadora, comunicação às autoridades competentes e demais providências legais.
- 12.3 A responsabilização deverá alcançar não apenas o agressor direto, mas também gestores, prepostos ou trabalhadores que tenham tolerado, acobertado, estimulado, minimizado, compartilhado, retaliado ou desqualificado a denúncia.
- 12.4 O caráter inibitório será assegurado por meio de sanções efetivas, treinamentos após incidentes, comunicação interna educativa e anonimizada, revisão de processos de gestão, acompanhamento de reincidência e prestação de contas à alta administração, à CIPAA e, quando cabível, ao sindicato.
- 12.5 A empresa não poderá substituir sanções por simples treinamento do agressor quando a gravidade da conduta exigir medida disciplinar proporcional.

13 PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS TRABALHADORES

- 13.1 Todos os trabalhadores deverão participar da prevenção do assédio moral contra

a mulher, não se admitindo postura de indiferença diante de práticas abusivas, discriminatórias ou retaliatórias.

- 13.2 Constituem deveres de todos: a) respeitar a dignidade das trabalhadoras; b) não reproduzir piadas, comentários, compartilhamentos, gestos, mensagens ou práticas discriminatórias; c) comunicar situações de risco; d) cooperar com apurações; e) preservar a confidencialidade; f) não retaliar; g) participar dos treinamentos; h) intervir de forma segura ou comunicar a liderança quando presenciar condutas abusivas.
- 13.3 A participação dos trabalhadores deverá ocorrer por meio de treinamentos, consultas de clima, diálogos setoriais, reuniões da CIPAA, campanhas internas, sugestões de melhoria e comunicação de riscos psicossociais.
- 13.4 A empresa deverá garantir que a participação dos trabalhadores não gere punição, exposição, constrangimento ou prejuízo profissional.

14 PARTICIPAÇÃO DO SINDICATO DA CATEGORIA

- 14.1 O sindicato da categoria deverá ser reconhecido como ator legítimo na construção, acompanhamento e aperfeiçoamento desta Política, sem prejuízo da confidencialidade das denúncias individuais.
- 14.2 A empresa poderá estabelecer, por acordo coletivo, convenção coletiva, termo de cooperação ou regulamento interno, mecanismos de participação sindical em campanhas, treinamentos, análise de indicadores agregados, propostas de melhoria e acompanhamento de medidas preventivas.
- 14.3 A trabalhadora poderá solicitar assistência sindical no encaminhamento da denúncia, no acompanhamento do procedimento ou na adoção de medidas protetivas, desde que preserve sua vontade, sua intimidade e o sigilo das informações sensíveis.
- 14.4 O sindicato poderá receber relatórios periódicos anonimizados sobre número de denúncias, tempo médio de apuração, medidas preventivas, treinamentos realizados e indicadores de igualdade de gênero, quando pactuado e sem identificação de vítimas, denunciantes ou testemunhas.
- 14.5 A negociação coletiva poderá estabelecer regras específicas sobre metas, teletrabalho, direito à desconexão, proteção da maternidade, critérios de promoção, canais de denúncia, proteção contra retaliação e prevenção de violência moral contra mulheres.

15 PARTICIPAÇÃO DA CIPAA

- 15.1 A CIPAA participará da prevenção do assédio moral contra a mulher como órgão interno de saúde, segurança e prevenção do assédio, devendo incluir o tema em seu planejamento anual, reuniões, campanhas, inspeções e ações educativas.
- 15.2 Compete à CIPAA: a) colaborar no mapeamento de riscos psicossociais; b) propor medidas preventivas; c) participar de treinamentos; d) divulgar canais de denúncia; e) encaminhar relatos recebidos aos canais formais; f) acompanhar indicadores anonimizados; g) sugerir revisão de práticas de gestão; h) promover campanhas de respeito, igualdade e não discriminação.
- 15.3 A CIPAA não substituirá o canal de denúncia nem a comissão de apuração, mas deverá atuar como instância de prevenção, orientação, encaminhamento e controle social interno.
- 15.4 Os membros da CIPAA deverão receber capacitação específica sobre assédio moral, violência de gênero, escuta qualificada, sigilo, não retaliação, dano existencial, riscos psicossociais e limites de sua atuação.
- 15.5 Quando a denúncia envolver membro da CIPAA ou pessoa ligada diretamente ao procedimento de prevenção, deverá ser designado fluxo alternativo para evitar conflito de interesses.

16 DANO EXISTENCIAL

- 16.1 A empresa reconhece que o assédio moral contra a mulher pode produzir dano existencial, entendido como comprometimento do projeto de vida, da vida de relações, do descanso, do lazer, da convivência familiar e social, da maternidade, dos estudos, da saúde, da autoestima, do autocuidado e do desenvolvimento profissional.
- 16.2 Constituem sinais de risco de dano existencial: jornadas excessivas, disponibilidade permanente, comunicações abusivas fora do expediente, isolamento, privação de descanso, impedimento de convívio familiar, sobrecarga, adoecimento psíquico, interrupção de estudos, abandono de projetos pessoais, perda de oportunidades profissionais e restrição da vida social em razão do ambiente laboral.
- 16.3 A apuração deverá avaliar não apenas o ato ofensivo, mas seus efeitos sobre a rotina da trabalhadora, sua saúde, sua família, seus projetos, sua vida

comunitária, seu tempo livre, sua maternidade, sua formação e sua permanência no trabalho.

- 16.4 As medidas de reparação institucional poderão incluir revisão de jornada e metas, restabelecimento de condições de trabalho, garantia de não retaliação, acompanhamento psicológico, reposição de oportunidades perdidas, revisão de critérios de promoção, retratação institucional quando adequada e medidas coletivas de prevenção.
- 16.5 O dano existencial deverá ser tratado como indicador de falha organizacional grave, exigindo revisão imediata de práticas de gestão e acompanhamento pela alta administração, CIPAA e áreas responsáveis.

17 MONITORAMENTO, INDICADORES E AUDITORIA

- 17.1 A empresa deverá manter sistema de monitoramento da efetividade desta Política, com indicadores quantitativos e qualitativos, sempre que possível desagregados por gênero, setor, unidade, tipo de vínculo, função, liderança e regime de trabalho.
- 17.2 São indicadores mínimos: número de denúncias, tipo de conduta, tempo de resposta, tempo de apuração, medidas protetivas adotadas, sanções aplicadas, reincidência, rotatividade, afastamentos por saúde mental, acidentes psicossociais, resultados de clima, percepção de segurança psicológica, promoções por gênero, remuneração por gênero e participação em treinamentos.
- 17.3 A empresa deverá realizar auditoria periódica dos canais de denúncia, dos procedimentos de apuração, dos treinamentos, das medidas disciplinares, das práticas de liderança e dos critérios de promoção, especialmente em setores com maior risco ou histórico de denúncias.
- 17.4 Relatórios internos deverão ser encaminhados à alta administração e à CIPAA, preservado o anonimato das pessoas envolvidas. Quando pactuado, informações agregadas e anonimizadas poderão ser compartilhadas com o sindicato.
- 17.5 A existência de baixa quantidade de denúncias não será interpretada automaticamente como ausência de assédio. Deverá ser avaliado se há confiança nos canais, conhecimento da política, medo de retaliação, cultura de silêncio ou descrédito institucional.

18 REVISÃO, MELHORIA CONTÍNUA E DISPOSIÇÕES FINAIS

- 18.1 Esta Política deverá ser revisada anualmente ou sempre que houver alteração legislativa, mudança organizacional relevante, aumento de denúncias, identificação de novos riscos, recomendação da CIPAA, manifestação sindical, decisão judicial relevante ou constatação de falha nos mecanismos preventivos.
- 18.2 A revisão deverá considerar os resultados dos indicadores, as conclusões das apurações, os relatos das trabalhadoras, as propostas da CIPAA, as contribuições do sindicato e as mudanças na organização do trabalho.
- 18.3 Esta Política não substitui a legislação trabalhista, a fiscalização estatal, a atuação sindical, o acesso ao Poder Judiciário ou a responsabilização civil, trabalhista, administrativa e penal cabível.
- 18.4 A violação desta Política sujeitará o responsável às medidas disciplinares e legais cabíveis, sem prejuízo da adoção de medidas de proteção à vítima e de correção das falhas organizacionais.
- 18.5 Esta Política deverá ser amplamente divulgada, entregue aos trabalhadores, disponibilizada em meio físico e digital, apresentada nos treinamentos admissionais e periódicos, incorporada aos regulamentos internos e observada como instrumento permanente de proteção da mulher trabalhadora contra o assédio moral.

ANEXO A – MEDIDAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO SEXUAL E A OUTRAS FORMAS DE VIOLÊNCIA NO TRABALHO – LEI Nº 14.457/2022

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

I - inclusão de regras de conduta a respeito do assédio sexual e de outras formas de violência nas normas internas da empresa, com ampla divulgação do seu conteúdo aos empregados e às empregadas;

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

III - inclusão de temas referentes à prevenção e ao combate ao assédio sexual e a outras formas de violência nas atividades e nas práticas da Cipa; e

IV - realização, no mínimo a cada 12 (doze) meses, de ações de capacitação, de orientação e de sensibilização dos empregados e das empregadas de todos os níveis hierárquicos da empresa sobre temas relacionados à violência, ao assédio, à igualdade e à diversidade no âmbito do trabalho, em formatos acessíveis, apropriados e que apresentem máxima efetividade de tais ações.

§ 1º O recebimento de denúncias a que se refere o inciso II do caput deste artigo não substitui o procedimento penal correspondente, caso a conduta denunciada pela vítima se encaixe na tipificação de assédio sexual contida no [art. 216-A do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940](#) (Código Penal), ou em outros crimes de violência tipificados na legislação brasileira.

§ 2º O prazo para adoção das medidas previstas nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo é de 180 (cento e oitenta) dias após a entrada em vigor desta Lei.

Fonte: BRASIL. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2022.

**ANEXO B – DISPOSIÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA ESTADUAL – RIO GRANDE DO SUL, LEI COMPLEMENTAR Nº
12.561/2006**

Art. 1º Fica proibida a prática do assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta de qualquer de seus poderes e instituições autônomas.

Art. 8º Os órgãos da administração pública estadual direta de qualquer de seus poderes e instituições autônomas, na pessoa de seus representantes legais, ficam obrigados a tomar as medidas necessárias para prevenir o assédio moral, conforme definido na presente Lei Complementar, devendo, para tanto, ser observado

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Lei Complementar nº 12.561, de 12 de julho de 2006. Proíbe a prática do assédio moral no âmbito da administração pública estadual. Porto Alegre: Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, 2006.

ANEXO C – CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL – MINAS GERAIS, LEI COMPLEMENTAR Nº 116/2011

Art. 3º – Considera-se assédio moral, para os efeitos desta Lei Complementar, a conduta de agente público que tenha por objetivo ou efeito degradar as condições de trabalho de outro agente público, atentar contra seus direitos ou sua dignidade, comprometer sua saúde física ou mental ou seu desenvolvimento profissional

Fonte: MINAS GERAIS. Lei Complementar nº 116, de 11 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2011.

ANEXO D – DISPOSIÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL – CEARÁ, LEI Nº 15.036/2011

Art. 2º Considera-se assédio moral toda ação, gesto ou palavra que tenha por objetivo ou efeito constranger ou humilhar o servidor público civil, praticada de modo repetitivo e prolongado, durante o expediente do órgão ou entidade, por servidor público civil, abusando das prerrogativas conferidas em virtude de seu cargo ou de influência pessoal, situação profissional, conhecimento, experiência, com danos ao ambiente de trabalho, ao serviço prestado ao público e ao próprio usuário, bem como à evolução da carreira ou à estabilidade funcional do servidor constrangido, especialmente quando:

Art. 3º Os órgãos da Administração Pública Estadual, através de seus dirigentes máximos, ficam obrigados a tomar as medidas necessárias para prevenção e enfrentamento do assédio moral, conforme definido na presente Lei.

Art. 4º O processo de apuração do assédio moral será iniciado por representação do servidor ou de ofício pela autoridade competente.

Art. 8º Sob pena de responsabilidade solidária de seus agentes, os órgãos encarregados de promover a responsabilidade do servidor imputado poderão processar seu afastamento do local de convivência com o ofendido, até a conclusão do procedimento que apure a ocorrência de assédio moral, se assim for recomendado pela Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio Moral.

Art. 9º Comprovado o assédio moral, ficará o infrator sujeito às seguintes penalidades:

I – advertência;

II – suspensão;

III – demissão, destituição do cargo de confiança ou função;

IV – multa.

Art. 10. Configurada a prática de assédio moral, após processo de apuração e investigação pelo órgão competente, serão anulados os atos administrativos que resultaram em prejuízo ao servidor.

Fonte: CEARÁ. Lei nº 15.036, de 18 de novembro de 2011. Dispõe sobre o assédio moral no âmbito da Administração Pública estadual. Fortaleza: Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, 2011.

ANEXO E – CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL NO MUNICÍPIO DE CAMPO MOURÃO/PR – LEI Nº 4.445/2023

Art. 2º Entende-se por assédio moral toda e qualquer conduta abusiva, manifestada por comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que possam expor o servidor, empregado, estagiário, agente público ou terceiros a situações degradantes, humilhantes ou constrangedoras, de forma repetitiva e prolongada, no exercício de suas funções, que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física, psíquica ou pôr em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Fonte: CAMPO MOURÃO. Lei nº 4.445, de 11 de abril de 2023. Proíbe condutas que caracterizam assédio moral e assédio sexual no âmbito do Poder Executivo e Poder Legislativo do Município de Campo Mourão. Campo Mourão: Câmara Municipal, 2023.