



Enfrentamento e prevenção do assédio moral e das violências relacionadas ao trabalho

Apresentação: Daniela Sanches Tavares
Tecnologista da Fundacentro

setembro 2025

O que é o assédio moral?

É um objeto em disputa semântica

Versão preponderante:

- relação interpessoal
- indivíduos que precisam ser responsabilizados
- queixa, apuração, punição
- Treinamento e conscientização
- Errada?
 - Não!
- É completa? É suficiente para prevenir?
- Não se investigam as causas e contexto dos comportamentos

Linguagem no trabalho ocorre sob a dominação vocabular da linguagem da gestão

Linguagem como ferramenta

O assédio moral, a partir do ponto de vista dos acusados

Jenkins, Winefield e Sarris, 2011; Jenkins et al, 2012

• Como acusados explicam suas ações:

- Papel organizacional
- Condutas condizentes com o contexto
- Sobrecarga e acúmulo de funções
- **Práticas e processos organizacionais fora de seu controle, sem autonomia de decisão**
- Eles próprios seriam alvo de violência

Achados contradizem

- O pressuposto do abuso e desvio de poder
- A relação com personalidades perversas ou psicopáticas como regra

Funcionamento organizacional “normal” ??

Intervenções sobre assédio moral – limitações e necessidades

- **Limitações:**
- Instância mediadora sob controle da empresa (falta poder, relação de dependência);
- Não intervenção em aspectos estruturais das relações no trabalho (sistemas de metas, formas de avaliação e recompensas)
- **Necessidade:**
- Aumentar o controle dos trabalhadores sobre a organização do trabalho, reforçando relações mais democráticas no ambiente de trabalho.

Harrington e cols, 2015
Características da mediação feita pelos setores de RH:

Mecanismos interpretativos que descaracterizam os gerentes como assediadores e reenquadram seus comportamentos em outra categoria.

Poder e relação de dependência

Objetivo tácito: preservar o sistema de críticas; evitar crise interna mais ampla.

Conceito central: Poder

Fonte:

Workplace Harassment Interventions and Labour Process Theory: A Critical Realist Synthesis of the Literature - Elizabeth Quinlan, Susan Robertson, Tracey Carr, Angie Gerrard, 2019.

HARRINGTON, Susan; WARREN, Samantha; RAYNER, Charlotte. Human Resource Management practitioners' responses to workplace bullying: cycles of symbolic violence. Organization, vol 22, n. 3, p. 368-389, 2015.
<https://doi.org/10.1177/1350508413516175>

Questões preliminares

Visibilidade crescente do assédio moral
Mas...

Há camadas ainda invisíveis

- organização do trabalho e modelos de gestão

Intervir – o que significa?

- Punir, Educar, Vigiar e/ou Controlar o comportamento?
- Prevenir exige compreender, que exige contextualizar



Riscos psicossociais e o assédio moral

ritmo intenso

sobrecarga

acúmulo de atribuições e responsabilidades

sistema de metas descolado da realidade

sistema excludente de avaliação de desempenho

prêmios por produtividade

vigilância e controle do trabalhador

jornadas extensas

pressão para hora-extra

ausência de participação dos trabalhadores e representantes nas discussões e definições sobre o cotidiano de trabalho

insegurança no emprego

medo, insegurança, desconfiança, raiva, ressentimento, humilhação

sociabilidade adoecedora: competição e falta de confiança.
O assédio moral é uma manifestação dessa forma de sociabilidade

ansiedade, depressão, burn out, dores, problemas gastro-intestinais



Modelos de gestão em seu funcionamento regular precisam ser analisados

Exemplo:

- Indicadores são insumos para a tomada de decisão

Porém...

- Vinculação de resultados de produtividade ou resultados financeiros com remuneração, prêmios e vantagens geram consequências negativas ou imprevisíveis ou difíceis de controlar



Sistema de metas

Indicador de desempenho individual vinculado a remuneração/"vantagens"

- Competitividade como norma geral (medo, desconfiança, quebra de vínculos de apoio e solidariedade)
- Densificação e intensificação do trabalho



- chefia intermediária como bode expiatório



Para prevenir, precisa analisar

- Plano de metas
- Modelo de avaliação de desempenho utilizado
- Vinculação entre critérios de produtividade e recompensas
- Procedimentos de apuração de falhas ou identificação de erros
- Planos de “participação”
- Rotatividade e critérios de transferência
- Programas de premiação e recompensa

Políticas de gestão de pessoas e organização do trabalho no geral

Para analisar, precisa envolver

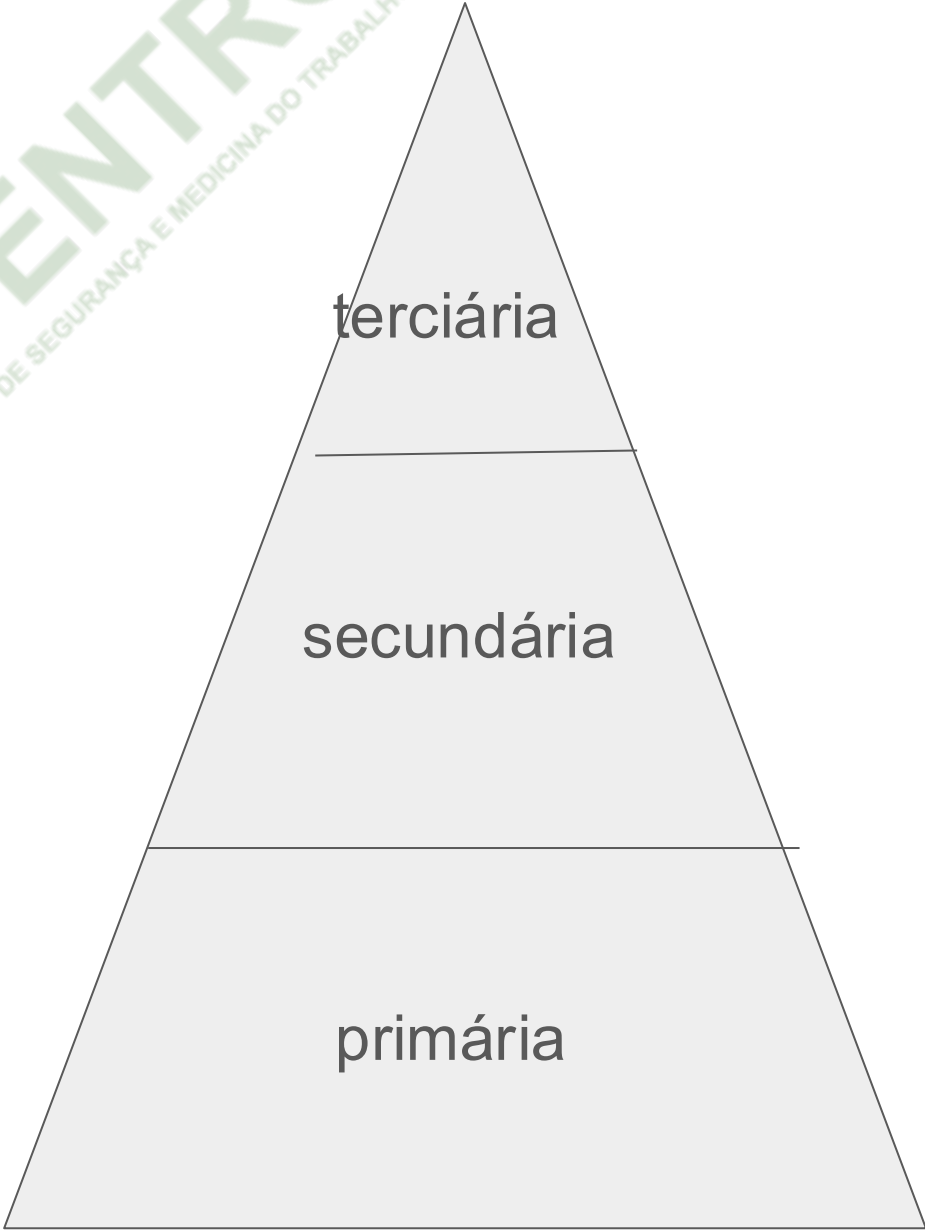
- Trabalhadores e suas representações sindicais
- Órgãos internos representativos dos servidores (comissões com membros eleitos)
- Instâncias do poder público
- Debates internos sobre o trabalho

Código de conduta, canal de denúncias:

- Serve como um orientador de condutas, um balizador de julgamentos.
- Mas é também um instrumento de exercício de poder.

Incide sobre	Focos de análise e de ação
Consequências do assédio moral	Processo de apuração e mediação; apoio psicológico, cuidados à saúde, reciclagem, reeducação do agressor
Comportamento	Treinamento, código de conduta
Causas ou determinantes do comportamento	Plano de metas, modelo de avaliação de desempenho, procedimentos de apuração de falhas ou identificação de erros, planos de “participação”, rotatividade e critérios de transferência, programas de premiação e recompensa, políticas de gestão de pessoas e organização do trabalho no geral

Prevenção



Convenção 190 da OIT – pontos interessantes

OIT

junho 2019

A violência e o assédio no mundo do trabalho

- (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.
- (b) o termo "violência e assédio com base no género" significa violência e assédio dirigido às pessoas em virtude do seu sexo ou género, ou afectam de forma desproporcionada as pessoas de um determinado sexo ou género, e inclui o assédio sexual.

✓ **Inclui Práticas**
✓ **Exclui critério de repetitividade**

✓ **Exclui critério exclusivo de intencionalidade**

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção 190 - Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. Genebra: 2019a. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_729459.pdf. Acesso em: 24 nov. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Recomendação 206 - Recomendação sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. Genebra: 2019b. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_729461.pdf. Acesso em: 24 nov. 2024.

Convenção 190 da OIT - Pontos interessantes

Convenção, Artigo 5º - Para prevenir a violência e o assédio, o país membro deve respeitar, promover e dar efetividade aos princípios e direitos fundamentais no trabalho, que são: a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva, a eliminação de todas as formas de trabalho forçado, a abolição do trabalho infantil e a eliminação da discriminação no emprego e ocupação, assim como fomentar o trabalho decente e seguro

Reconhecimento da relação entre violência no trabalho e déficit de representatividade

Convenção 190 da OIT - Pontos interessantes

- **Convenção, Artigo 9:** Cada Membro deverá adoptar leis e regulamentos que exijam que os empregadores tomem medidas adequadas proporcionais ao seu grau de controlo para prevenir a violência e o assédio no mundo do trabalho, incluindo a violência e o assédio com base no género, e em particular, desde que seja razoavelmente exequível, para:
- **c)** identificar os perigos e avaliar os riscos de violência e assédio, **com participação dos trabalhadores e seus representantes** e tomar as providências para prevenir e controlar os mencionados perigos e riscos.
- **Recomendação, item 8:** A avaliação do risco no local de trabalho referida no artigo 9.º, alínea c), da Convenção deveria ter em conta **os factores que aumentam a probabilidade de violência e assédio, incluindo os perigos e riscos psicossociais**. Deveria ser prestada especial atenção aos perigos e riscos que:
- a) **surgem das condições e modalidades de trabalho, da organização do trabalho** e da **gestão dos recursos humanos**, conforme o caso; (b) envolvem terceiros como clientes, consumidores, prestadores de serviços, usuários, pacientes e membros do público; e (c) surgem da discriminação, do abuso de relações de poder e das normas de género, culturais e sociais que fomentam a violência e o assédio.

tradução do escritório da OIT em Lisboa

Certas regras de remuneração e formas de avaliação, uso de punição e prêmios, instrumentos de participação e queixa

Ritmo, metas, nível de adequação da atribuição de responsabilidades

Convenção 190 da OIT - Pontos interessantes

- Convenção, artigo 10 – Todo país membro deve adotar medidas apropriadas para:
 - b) garantir um fácil acesso a meios de reclamação e compensação apropriados e eficazes e mecanismos e procedimentos de notificação e solução de conflitos nos casos de VAMT, que sejam seguros, equitativos e eficazes, tais como:
 - i) procedimentos de apresentação de queixas e investigação e, se proceder, mecanismos de solução de conflitos no local de trabalho;
 - ii) mecanismos de solução de conflitos externos ao local de trabalho
 - Proteger a privacidade das pessoas implicadas, assim como a confidencialidade, na medida do possível e se proceder, **e cuidar para que estes requisitos não sejam utilizados de maneira indevida**
- Recomendação 206, item 14 – sobre artigo 10b: as imposições podem incluir:
- d) ordem de aplicação imediata para que se ponha fim a determinados comportamentos ou **se exija a modificação das políticas ou as práticas ...**

Lei 14.457/22

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

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

**inserção,
manutenção e
proteção da mulher**

**abordagem individual
baseado em punição**

**destaque para o
assédio sexual**

NR1

1.4.1.1 As organizações obrigadas a constituir CIPA nos termos da NR-05 devem 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: (Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022)

a) **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;**

b) 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; e

c) 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.

....

1.5.3.3 A organização deve adotar mecanismos para: a) **consultar os trabalhadores quanto à percepção de riscos ocupacionais, podendo para este fim ser adotadas as manifestações da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio - CIPA**, quando houver; e (Alterada pela Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022) b) comunicar aos trabalhadores sobre os riscos consolidados no inventário de riscos e as medidas de prevenção do plano de ação do PGR.

**abordagem individual
baseado em punição**

**destaque para o
assédio sexual**

**papel dos
trabalhadores**

NR5

5.3.1 A CIPA tem por atribuição:

j) incluir temas referentes à prevenção e ao combate ao **assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho** nas suas atividades e práticas. (Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022 - redação entra em vigor no dia 20 de março de 2023).

5.7.2 **O treinamento deve contemplar, no mínimo, os seguintes itens:**

h) prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho. (Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022 - redação entra em vigor no dia 20 de março de 2023).



Código de conduta, canal de denúncia

Código de conduta:

- Serve como um orientador de condutas, um balizador de julgamentos.
- Porém... constrições difíceis de compatibilizar com a cobrança crescente por produtividade e o cenário de cortes e mudanças e redelineamentos organizacionais constantes.

Canal de denúncia e apuração:

- É também um instrumento de exercício de poder.
- critérios de privacidade e confidencialidade devem servir de proteção às pessoas envolvidas e não serem utilizados indevidamente.
- Precisa haver conhecimento dos critérios de admissibilidade, dos procedimentos de apuração etc.
- Democracia no ambiente de trabalho.

Obrigada pela atenção!

DANIELA

Fundacentro

daniela.tavares@fundacentro.gov.br



FUNDACENTRO
FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO