

ENCONTRO DAS COMISSÕES

# DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO E À DISCRIMINAÇÃO

**CNJ** CONSELHO  
NACIONAL  
DE JUSTIÇA



# ASSÉDIO MORAL

## Caso hipotético 1

- Carla, que é servidora, relatar sofrer constrangimentos frequentes de Joana, colega mais antiga e dominante.
- Joana eleva o tom de voz, faz ironias e comentários depreciativos no setor.
- O comportamento causa isolamento, ansiedade, insônia e desmotivação em Carla.
- A chefia imediata minimiza o caso como conflito de personalidade.
- A Comissão confirma a postura ríspida de Joana, mas não encontra elementos suficientes para caracterizar assédio moral.

# ASSÉDIO MORAL

## Questões para reflexão

- 1) O que a instituição deve fazer diante de comportamentos que não configuram assédio, mas prejudicam o ambiente de trabalho?
- 2) Onde está a linha tênue entre a cobrança ou chamada de atenção legítima e o excesso que pode caracterizar assédio moral?
- 3) Como a Comissão pode atuar preventivamente para promover uma cultura de diálogo, respeito e comunicação não violenta no ambiente de trabalho?

## ASSÉDIO MORAL

### 1) O que a instituição deve fazer diante de comportamentos que não configuram assédio, mas prejudicam o ambiente de trabalho?

- Intervir mesmo sem caracterização de assédio, corrigindo condutas inadequadas.
- Orientar servidores e chefias sobre formas respeitosas de comunicação.
- Mediar conflitos e acompanhar o ambiente do setor.
- Reforçar regras de convivência e oferecer apoio psicológico quando necessário.

## ASSÉDIO MORAL

### 2) Onde está a linha tênue entre a cobrança ou chamada de atenção legítima e o excesso que pode caracterizar assédio moral?

- A cobrança legítima usa critérios técnicos como prazos, qualidade da entrega e cumprimento de procedimentos.
- A violência psicológica surge quando há gritos, ironias, comentários pessoais, exposição pública ou repetição de condutas hostis.
- A diferença se mede pelo impacto observável no servidor como medo constante, retraimento, queda de desempenho e sinais de sofrimento emocional.
- Quando a postura da chefia ou colega se afasta do foco na tarefa e gera dano emocional verificável, ultrapassa-se o limite da gestão legítima.

## ASSÉDIO MORAL

### **3) Como a Comissão pode atuar preventivamente para promover uma cultura de diálogo, respeito e comunicação não violenta no ambiente de trabalho?**

- Promover capacitações sobre comunicação não violenta e respeito no ambiente de trabalho.
- Orientar chefias para identificar sinais de sofrimento emocional.
- Estabelecer canais de escuta acessíveis e sigilosos.
- Estimular práticas de diálogo e pactuação de regras de convivência no setor.

# ASSÉDIO SEXUAL

## Caso hipotético 2

- Antônia, servidora, relata que João fazia comentários sobre sua aparência com tom de interesse pessoal, elogiando corpo e roupas.
- Afirma que João também fazia sugestões de aproximação, dizendo que “poderiam conversar fora do trabalho” em contexto sugestivo.
- Ela se sentiu constrangida, passou a evitar ficar sozinha com ele e temeu prejudicar sua imagem profissional ao relatar o fato.
- Não houve testemunhas nem registros das falas.
- João negou integralmente as acusações e afirmou manter convivência cordial no setor.
- A Comissão classificou o caso como fala contra fala por ausência de prova.
- Mesmo sem configurar assédio comprovado, foram recomendadas medidas preventivas no setor.

## ASSÉDIO SEXUAL

### Questões para reflexão

- 1) Como a Comissão deve agir em situações de “fala contra fala”, em que há relato consistente, mas ausência de provas diretas?
- 2) Quais medidas podem ser adotadas para proteger a denunciante e prevenir novas situações de constrangimento?
- 3) Como promover uma cultura organizacional que incentive a denúncia segura e a confiança nos canais institucionais?

## ASSÉDIO SEXUAL

### **1) Como a Comissão deve agir em situações de “fala contra fala”, em que há relato consistente, mas ausência de provas diretas?**

- Avaliar coerência do relato, contexto do setor e possíveis indícios indiretos como mudanças de comportamento, padrões repetidos e histórico de reclamações.
- Adotar medidas preventivas sem imputar culpa, como orientação de conduta, reforço das regras de convivência e maior supervisão da chefia.
- Evitar invalidar o relato da vítima pela ausência de testemunhas, reconhecendo que relatos de cunho íntimo raramente têm testemunhas.
- Garantir acolhimento, sigilo, acompanhamento e proteção contra retaliação para quem denuncia.
- Monitorar o ambiente após a apuração para identificar eventuais reincidências ou novos sinais de risco.

## ASSÉDIO SEXUAL

### **2) Quais medidas podem ser adotadas para proteger a denunciante e prevenir novas situações de constrangimento?**

- Orientar o suposto autor sobre condutas adequadas no ambiente de trabalho.
- Ajustar rotinas para evitar situações de exposição ou contato forçado.
- Oferecer apoio psicológico e assegurar ausência de retaliação.
- Acompanhar o clima do setor e reforçar regras de convivência.

## ASSÉDIO SEXUAL

### 3) Como promover uma cultura organizacional que incentive a denúncia segura e a confiança nos canais institucionais?

- Manter canais sigilosos, acessíveis e com devolutivas transparentes.
- Realizar ações educativas sobre condutas éticas e respeito no trabalho.
- Capacitar chefias para acolher relatos de forma técnica e responsável.
- Reforçar que denúncias são protegidas e que a instituição não tolera retaliação.

# DISCRIMINAÇÃO

## Caso hipotético 3

- Pedro, servidor, percebe mudança brusca na postura da chefia.
- Carlos passa a se comunicar de forma fria e ríspida, ignora mensagens e faz correções públicas do trabalho dele.
- Após apresentar atestados psicológicos, Pedro passa a receber apenas tarefas repetitivas e de baixa relevância.
- Colegas continuam recebendo atividades complexas e de maior visibilidade.
- Pedro relata que sua exoneração ocorreu sem aviso prévio.
- A Comissão identifica indícios de tratamento desigual e ausência de acolhimento frente ao adoecimento.
- Não há elementos suficientes para confirmar intenção discriminatória.
- O caso revela fragilidades na comunicação interna e na atenção institucional à saúde mental.
- Recomenda-se adoção de medidas preventivas e melhoria das práticas de gestão de pessoas.

# DISCRIMINAÇÃO

## Questões para reflexão

- 1) Como distinguir a discriminação velada do exercício legítimo da gestão e da autonomia funcional?
- 2) Quais medidas preventivas podem ser adotadas para evitar a exclusão de servidores em sofrimento emocional ou com atestados psicológicos?
- 3) Como a Comissão pode orientar as chefias para promover uma cultura de cuidado e respeito às diferenças individuais?

## DISCRIMINAÇÃO

### **1) Como distinguir a discriminação velada do exercício legítimo da gestão e da autonomia funcional?**

- A gestão legítima usa critérios objetivos como prazos, desempenho, qualidade e necessidade do serviço.
- A discriminação velada aparece quando a mudança de tratamento ocorre após um fator pessoal como adoecimento, licença ou fragilidade do servidor.
- A gestão legítima corrige falhas com respeito e comunicação clara; a discriminação utiliza frieza, isolamento, exposição pública e desqualificação.
- A gestão distribui tarefas com base na técnica; a discriminação retira atividades relevantes sem justificativa e restringe a participação do servidor.
- Quando não há explicação funcional para o tratamento diferenciado e o servidor é isolado ou diminuído, há indício de discriminação velada.

## DISCRIMINAÇÃO

### 2) Quais medidas preventivas podem ser adotadas para evitar a exclusão de servidores em sofrimento emocional ou com atestados psicológicos?

- Capacitar chefias para acolher relatos de adoecimento e evitar estigmatização.
- Manter diálogo contínuo com o servidor para ajustar tarefas de forma proporcional e temporária.
- Criar protocolos de retorno ao trabalho após afastamentos, com acompanhamento da gestão de pessoas.
- Garantir distribuição equilibrada de atividades, sem relegar o servidor a funções repetitivas ou irrelevantes.
- Oferecer apoio psicológico e canais de escuta sigilosos.
- Monitorar o ambiente para prevenir isolamento, comentários depreciativos e tratamento desigual.

## DISCRIMINAÇÃO

### **3) Como a Comissão pode orientar as chefias para promover uma cultura de cuidado e respeito às diferenças individuais?**

- Capacitar chefias em comunicação respeitosa, escuta ativa e abordagem humanizada.
- Reforçar que diferenças individuais e limitações temporárias não autorizam tratamento desigual.
- Orientar sobre critérios objetivos para distribuir tarefas e dar feedback, evitando subjetividades prejudiciais.
- Incentivar acolhimento inicial diante de sinais de sofrimento emocional e encaminhamento adequado ao setor responsável.
- Promover diálogo constante entre chefia e equipe para prevenir ruídos e fortalecer relações de confiança.
- Estimular práticas de gestão que valorizem dignidade, empatia e transparência no ambiente de trabalho.

**Acesse a apresentação no QR CODE abaixo:**



## O que **PODEMOS** tratar aqui hoje...



- Contribuir para a construção de novos Enunciados.
- Cada fala terá 5 minutos para que todos possam contribuir
- As contribuições devem ser conceituais e/ou com casos sem exposição de pessoas
- Caso não seja possível “falar” durante as oficinas, sua contribuição deve ser encaminhada para o e-mail “xxx@xxx...

## O que **NÃO PODEMOS** tratar aqui hoje...



- Fazer denúncias de casos reais durante as oficinas.
- Exposição em falas que possam gerar constrangimentos a participantes.
- Ultrapassar os 5 minutos de falas que estão planejados.
- ...

ENCONTRO DAS COMISSÕES

**DE PREVENÇÃO E  
ENFRENTAMENTO  
AO ASSÉDIO E À  
DISCRIMINAÇÃO**

**CNJ** CONSELHO  
NACIONAL  
DE JUSTIÇA