

ANTESSALA DO ASSÉDIO: A RELEVÂNCIA DAS RELAÇÕES COTIDIANAS PARA PREVENÇÃO DE IRREGULARIDADES

Fabio da Motta Afonso¹

Resumo

O presente artigo é um estudo de caso que tem por objetivo dividir as experiências do autor na apuração de denúncias de assédio, envolvendo os possíveis conflitos prévios que emolduram o assunto. Além da definição dos tipos de assédio, são elencados no presente trabalho os elementos prévios do assédio moral, assédio sexual e possíveis ações de ordem punitiva nas esferas pública ou privada. O artigo pretende retratar as nuances existentes nas relações diárias que podem ser determinantes para a qualidade dos relacionamentos entre colaboradores, assim como recebem destaque as ferramentas que auxiliam o diagnóstico e enfrentamento de culturas organizacionais tóxicas. O autor visa problematizar a questão, apontando vieses de comportamento detectados nesses contextos, além de propor abordagens para melhorar o ambiente laboral antes da concretização de condições mais graves. A experiência prática retratada no presente trabalho ambiciona promover uma reflexão sobre as boas práticas existentes, com destaque para uma abordagem franca e direta com os colaboradores, oportunizando a autocritica do seu comportamento e o abandono da visão binária entre perseguidos e perseguidores.

Palavras-chave: Assédio moral. Assédio sexual. Integridade. Canal ético.

DOI:10.37814/2594-5068.2025v7.p.227-240

¹ Advogado com MBA em Gestão de Negócios e certificações em Compliance Anticorrupção, Investigações Internas e Prevenção à Lavagem de Dinheiro. Coordenador de Ouvidoria e Integridade do SESC/RJ e SENAC/RJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: fabioafonso.adv@hotmail.com.

Abstract

This article is a case study and aims to share the author's experiences investigating harassment reports, including possible prior conflicts surrounding the issue. In addition to defining the types of harassment, this paper lists the prerequisite elements of moral harassment, sexual harassment, and possible punitive actions in the public and private spheres. The article aims to portray the nuances existing in daily relationships that can be decisive for the quality of relationships between employees, as well as highlighting tools that aid in diagnosing and addressing toxic organizational cultures. The author aims to problematize this issue, highlighting behavioral biases detected in these contexts, as well as proposing approaches to improve the work environment before more serious conditions arise. The practical experience portrayed in this paper aims to promote reflection on existing best practices, emphasizing a frank and direct approach with employees, enabling self-criticism of their behavior and abandoning a binary view of the persecuted and the persecutors.

Keywords: Moral harassment. Sexual harassment. Integrity. Ethical channel.

1 INTRODUÇÃO

O assédio, consideradas as suas duas principais vertentes, moral e sexual, pode ser definido sob óticas sociais, éticas e legais. Essas diferentes dimensões complexificam o seu estudo e compreensão, além de dificultar a adoção de regras práticas para a conscientização dos públicos-alvo, assim como o ágil enfrentamento que a matéria demanda.

É sentimento comum aos profissionais de ouvidoria e integridade a frustração perante situações reportadas em condições já agravadas. Essa situação é emoldurada pelo receio da vítima em relatar, pela passividade dos que testemunham e pela normalização de certas condutas prévias ao assédio em si.

De forma bastante simplificada, a doutrina clássica conceitua como requisitos básicos do assédio moral a intenção direcionada e habitualidade. Já o assédio sexual é a conduta invasiva com conotação sexual e que atinge a dignidade sexual da vítima.

Para o avanço seguro do tema, é necessário estabelecer alguns conceitos.

O assédio moral representa “toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que, por sua repetição ou sistematização, atente contra a dignidade ou a integridade psíquica/física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”. (Hirigoyen, 2002)

O assédio sexual por intimidação é caracterizado pelo comportamento invasivo e inadequado, com conotação sexual, que cria situação especialmente ofensiva à dignidade sexual da vítima. No assédio sexual por intimidação pode haver ou não hierarquia entre vítima e assediador. O artigo 216-A da Lei nº 10.224, de 2001 (Brasil, 2001), que alterou o Código Penal, tipifica o crime de assédio sexual como “o ato de constranger alguém, com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se da condição de superioridade hierárquica ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função”. A pena para este crime é de detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos.

Já os conflitos são, conceitualmente, divergências, atritos ou desentendimentos que fazem parte das relações humanas e, conseqüentemente, do ambiente de trabalho. Eles podem surgir de diferentes opiniões, métodos de trabalho, personalidades ou até mesmo pressão por resultados. Chiavenato (2014) aponta que conflito ocorre por causa dos interesses e objetivos pessoais, o que causa a diferença entre grupos.

Um conflito, por si só, não é assédio. Pode ser uma discussão acalorada pontual, uma discordância de ideias ou um desentendimento isolado. O importante é que, em um conflito, geralmente há uma troca (mesmo que ríspida) e a possibilidade de defesa das partes. Muitos conflitos são resolvidos e, inclusive, podem ser construtivos, levando a soluções melhores ou ao aprendizado.

O assédio moral caracteriza-se por comportamentos abusivos, repetitivos, intencionais e prolongados que visam humilhar, constranger, isolar ou desestabilizar a vítima. Nem sempre há um “conflito” aberto no sentido de uma disputa bilateral. O assédio pode começar de forma sutil, unilateral, com o assediador agindo de forma dissimulada, isolando a vítima, espalhando rumores ou atribuindo tarefas degradantes sem que haja um embate direto inicial.

Em muitos casos, o assediado não tem a oportunidade de “conflitar” ou se defender abertamente, pois as ações do assediador são unilaterais e visam justamente minar a capacidade de reação da vítima. O assediador pode iniciar suas ações hostis sem que haja uma discordância ou atrito pré-

vio que possa ser classificado como um conflito. Ele pode simplesmente escolher a vítima e iniciar uma campanha de perseguição.

Marcelino (2024), no documento Diretrizes para Elaboração de uma Política de Enfrentamento e Prevenção de Assédios nas Organizações, define segurança psicológica como:

Um ambiente onde os membros da equipe se sentem seguros para assumir riscos, expressar suas opiniões, ser vulneráveis e cometer erros sem medo de retaliação ou julgamento. Esse conceito é fundamental para promover um clima de confiança e colaboração dentro de uma equipe ou organização. Quando as pessoas se sentem psicologicamente seguras, são mais propensas a compartilhar ideias, resolver problemas em conjunto e contribuir para o sucesso coletivo. Isso geralmente leva ao aumento da inovação, criatividade e eficácia no trabalho em equipe. (Marcelino, 2024)

A complexidade do comportamento humano e a inventividade dos que possuem conduta mal-intencionada suplantam, e muito, essas restritas definições. Ou seja, definições frias não dão conta de proteger as pessoas em seu ambiente laboral, havendo uma sucessão de comportamentos individuais e coletivos que precisam de devido mapeamento e monitoramento para salvaguardar um ambiente respeitoso e seguro de fato.

O contexto mencionado permite, mesmo em apurações que constataam inexistência de assédio, a ocorrência de profissionais em variadas condições de angústia, sofrimento, inquietação e rivalidade pessoal. Tais estados de ânimo degradam o ambiente de trabalho de maneira significativa, afetando inclusive aqueles que não estão diretamente envolvidos. O silenciamento das instituições perante essa realidade faz com que mais à frente seja necessário lidar com a versão agravada desse tipo de conflito, já na figura do assédio em si.

Há em nossa sociedade uma crença simplificada e binária em relação aos estágios de maturidade emocional. Nesse contexto, o ser humano no decorrer de sua vida sairia de um comportamento infantilizado para mais tarde experimentar o comportamento amadurecido.

O estudo do comportamento humano nos mostra que existem dimensões muito variadas e complexas desses possíveis estados de maturidade, sendo perfeitamente possível grande variação de comportamentos, conforme o assunto encarado, estado de pressão para realização de uma tarefa, sentimento de acolhimento ou rejeição perante o grupo etc. Em termos práticos, é possível num ambiente corporativo haver rejeição a um funcionário recém-chegado, “picuinhas” em defesa da exclusividade de atenção do grupo, posturas implicantes amparadas em meras impressões pessoais e até o *bullying* propriamente dito.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Elementos prévios ao assédio moral

A qualidade dos relacionamentos interpessoais é o ponto de partida para o estabelecimento de uma cultura de respeito entre empregados, seja na condição de pares ou havendo qualquer tipo de subordinação. Entende-se aqui o conceito de cultura corporativa mais genérico, aquele que pode trazer diferentes regras e valores no convívio de equipes, áreas e até a empresa como um todo.

Ações e omissões da gestão direta têm papel determinante nessa cultura, com a validação e contenção de comportamentos cotidianos. Uma piada inconveniente falada na presença de um

gestor que ri tem potencial de ser automaticamente validada, assim como a premiação ou elogios de comportamentos sorrateiros entre colegas promove um ambiente hostil e não colaborativo.

A coleta de achados desse tipo de comportamento geralmente parte da observação e acompanhamento de denúncias improcedentes e/ou inconclusivas, situações em que o assédio não pode ser comprovado de forma direta, mas há um ambiente de convívio hostil generalizado que promove ansiedade, angústia, sensação de não pertencimento e até diagnósticos concretos de adoecimento da saúde mental.

Por detrás desses cenários predomina a existência de gestores que abdicaram da obrigação de gerir suas equipes de maneira integral, dando preferência àqueles funcionários de mais fácil trato e deixando de lado (ou até hostilizando) os que demandam mais atenção, os questionadores ou qualquer outro comportamento que destoe do que lhe agrada. É o chamado viés narcísico, ou seja, relativo a narcisista, que tende a estar completamente voltado para si mesmo, para suas próprias características.

Segundo Kernberg (1975), “as principais características destas personalidades narcísicas são sentimento de grandeza, egocentrismo extremo, ausência total de empatia pelos outros, ainda que sejam ávidos por obter admiração e aprovação”.

2.1.1 Cultura organizacional disfuncional ou tóxica

Um ambiente de trabalho onde comportamentos e práticas prejudiciais são comuns, levando a estresse, baixa produtividade e insatisfação entre os funcionários define a cultura organizacional disfuncional ou tóxica, cujos sinais merecem atenção.

- Competitividade excessiva e não saudável: quando o ambiente estimula a competição predatória em vez da colaboração, pode levar a comportamentos antiéticos para “vencer” os colegas.
- Tolerância a comportamentos abusivos: se a liderança ou a organização ignoram ou minimizam atitudes desrespeitosas, agressivas ou humilhantes, é sinal de que tais comportamentos são aceitáveis.
- Falta de canais de denúncia eficazes ou medo de retaliação: se os funcionários não confiam nos canais de denúncia ou temem represálias por falar, o assédio pode florescer sem ser contido.
- Ausência de ética e valores claros: uma cultura sem princípios éticos bem definidos ou sem compromisso real com eles abre espaço para abusos.
- Clima de medo e insegurança: quando há medo de demissão, instabilidade ou falta de reconhecimento, as pessoas podem se sentir mais vulneráveis ou, por outro lado, adotar comportamentos agressivos para sobreviver.

2.1.2 Desequilíbrio de poder (formal ou informal)

- Hierarquia rígida e autoritarismo: em estruturas muito verticais, com líderes autoritários, a margem para o abuso de poder é maior.
- Diferenças de status/influência: mesmo entre colegas, um indivíduo com maior influência social, popularidade ou acesso à liderança pode usar esse poder de forma abusiva.

- Subordinação/dependência: a posição de dependência do assediado (por exemplo, por ser estagiário, temporário, recém-contratado ou com grande necessidade do emprego) torna-o mais vulnerável.

2.1.3 Liderança inadequada ou abusiva

- Líderes que gerenciam pelo medo: usam a intimidação, humilhação ou pressão excessiva como ferramenta de gestão.
- Líderes ou gestores omissos ou complacentes: não intervêm ao presenciar assédio, seja por falta de preparo, medo ou conivência.
- Líderes narcisistas ou psicopatas: indivíduos com traços de personalidade que os predis põem a manipular, explorar e desconsiderar os outros.

2.1.4 Características da vítima (que podem torná-la alvo):

- Diferenças ou minorias: pessoas que se destacam por sua diversidade (gênero, raça, orientação sexual, deficiência), crenças, opiniões ou até mesmo por serem muito competentes e ameaçarem o assediador.
- Fragilidade emocional percebida: indivíduos que parecem mais sensíveis ou que reagem de forma mais visível ao estresse podem ser vistos como “alvos fáceis”.
- Popularidade/destaque: curiosamente, pessoas muito populares ou com grande destaque profissional podem se tornar alvo de inveja e rivalidade.

2.1.5 Pressões e demandas do trabalho:

- Metas excessivas e irreais: pressão constante por resultados inatingíveis pode levar a um ambiente estressante, onde as pessoas descontam suas frustrações nos colegas ou subordinados.
- Falta de recursos ou apoio: quando há demandas, mas não os meios para cumpri-las, o estresse e a frustração aumentam.
- Reorganizações ou períodos de incerteza: mudanças estruturais, fusões, demissões em massa podem gerar um clima de insegurança e competitividade acirrada, favorecendo o assédio.

2.1.6 Conflitos não resolvidos ou mal gerenciados:

- Embora nem todo assédio surja de um conflito prévio, conflitos mal resolvidos ou que se arrastam podem escalar e se transformar em assédio, caso haja desnível de poder e intenção de prejudicar.

2.2 Elementos prévios ao assédio sexual

Quando falamos de assédio sexual, o machismo e a misoginia são elementos onipresentes na pavimentação da conduta típica. É apontado aqui o conceito genérico de assédio sexual, que prescinde da hierarquia para a sua ocorrência e que tem em sua raiz a misoginia associada ao machismo.

Segundo o site Brasil Paralelo, misoginia “é a prática e o pensamento de discriminação contra o sexo feminino, uma atitude de desprezo perante as mulheres. O termo tem origem na língua grega, sendo uma união das palavras *miseo* (que significa ódio) e *gyne* (mulheres)”.

Assim, o corpo e o comportamento da mulher são alvos de permanente vigilância, praticada principalmente (mas não somente) pelos homens. Os rótulos disponíveis para endossar essa prática são diversos, abrangendo as situações de vestimenta, cabelo, maquiagem, tom de voz e temperamento.

Uma pessoa que se veste de maneira mais simples provavelmente será classificada como despojada quando homem e desleixada quando mulher. Essa dicotomia, na prática uma opressão de gênero, dispõe de vários exemplos: o cabelo branco, o tom de voz mais alto, a vida pessoal, a condição da família. Cada um desses temas sugere normalização do comportamento masculino e crítica permanente ao feminino.

O chamado “comportamento pornográfico” é um elemento quase que intrínseco à cultura brasileira, afetando a dinâmica de brincadeiras e descontrações no ambiente de trabalho. Ele retrata menções constantes à virilidade, partes do corpo de homens e mulheres, rotinas e preferências sexuais, sendo um terreno fértil para constrangimentos, ofensas pessoais e até o assédio em si.

2.2.1 Cultura organizacional ou social permissiva a comportamentos sexistas/misóginos

Mais tolerância e menos restrições a comportamentos desviantes geralmente levam a condutas e práticas inadequadas ou transgressivas.

- Ausência de políticas claras e treinamento: falta de códigos de conduta específicos contra o assédio sexual, de canais de denúncia eficazes e de treinamento para todos os funcionários sobre o que é assédio e como preveni-lo.
- Cultura de impunidade: casos de assédio conhecidos sem que os assediadores sofram consequências ou vítimas desacreditadas e/ou punidas enviam mensagem de que o assédio é aceitável.
- Tolerância ao “humor” sexista: piadas, comentários ou apelidos de cunho sexual minimizados, ignorados ou até mesmo incentivados no ambiente normalizam a objetificação e a sexualização.
- Valores machistas/patriarcais arraigados: ambientes com visão predominante de que as mulheres são seres inferiores, objetos sexuais ou que “provocam” o assédio.
- Baixa representatividade de mulheres ou minorias sexuais em posições de poder: reforça estereótipos e abafa a voz das vítimas.

2.2.2 Desequilíbrio de poder formal ou informal

Nas relações interpessoais, o desequilíbrio de poder ocorre quando um grupo ou pessoa detém mais controle, domínio ou autoridade sobre outro grupo ou pessoas. No caso do assédio sexual, o assediador frequentemente ocupa posição de superioridade hierárquica, de influência ou de força sobre a vítima.

- Hierarquia de posição: a forma mais comum de assédio sexual, em que o assediador ocupa uma posição superior (chefe, professor, cliente, médico etc.) e se aproveita dessa autoridade sobre a vítima (subordinado, estudante, paciente etc.), que teme a perda de emprego, notas ruins, prejuízos na carreira, entre outras consequências.
- Poder informal: pode ocorrer entre colegas, onde o assediador detém alguma forma de

poder social, popularidade, influência sobre recursos ou sobre a opinião de outros ou até mesmo força física, que intimida a vítima.

- Dependência da vítima: a vítima pode depender financeiramente, profissionalmente ou socialmente do assediador ou da organização, o que a torna mais vulnerável a ceder ou a não denunciar.

2.2.3 Ambientes de trabalho ou sociais com fronteiras pouco definidas

Em ambientes de trabalho, as fronteiras de comportamento estabelecem limites aceitáveis de conduta e interações entre colegas, subordinados e superiores. Essas fronteiras são cruciais para manter ambiente profissional saudável, produtivo e respeitoso, evitando situações de conflito e de assédio.

- Socialização excessiva com componente sexual: festas da empresa, eventos sociais e happy hours onde o consumo de álcool e a informalidade podem levar a comportamentos inadequados, se não houver clareza sobre limites.
- Contato físico inadequado trivializado: ambientes onde toques, abraços e aproximações físicas que podem ser de natureza sexual são vistos como “normais” ou “brincadeiras”.
- Ausência de espaços seguros e separados: em certas profissões ou ambientes, a falta de espaços que garantam privacidade e segurança pode aumentar a exposição a riscos.

2.2.4 Características do assediador (predisposição)

O assediador sexual no ambiente de trabalho não se limita a ações físicas, mas também apresenta comportamentos verbais e não verbais que visam constranger ou humilhar a vítima, criando um ambiente hostil e desconfortável para ela.

- Traços de personalidade: indivíduos com traços narcisistas, psicopáticos, controladores ou com baixa empatia podem ter maior propensão a cometer assédio.
- Percepção distorcida de consentimento: pessoas que não conseguem ou não se importam em ler sinais de desconforto ou que interpretam a passividade como consentimento.
- Histórico de comportamentos inadequados: assediadores que já tiveram comportamentos inadequados no passado e não foram repreendidos tendem a repetir.
- Chantagem e ameaças: condicionar vantagens ou benefícios no trabalho (promoções, aumentos, permanência no emprego) a favores sexuais ou ameaçar a vítima caso não ceda às investidas.
- Pressão para encontros ou saídas: insistência em convites para encontros ou saídas que a vítima não deseja, criando um clima de pressão e desconforto.

2.2.5 Vulnerabilidade da vítima percebida ou real

- Pessoas em posição desfavorável: recém-chegados, temporários, estagiários ou aqueles que são a única representação de um determinado grupo em ambiente predominantemente masculino ou feminino ou de minorias étnicas ou de gênero (LGBTQIA+).
- Momento de vida/condição pessoal: pessoas passando por dificuldades financeiras, divórcio, luto, ou que se sentem mais isoladas, podem ser vistas como mais vulneráveis.

- Política de prevenção e combate: a vulnerabilidade das vítimas de assédio no ambiente de trabalho é agravada por fatores como desigualdade de gênero, hierarquia e ausência de políticas de prevenção e combate ao assédio, com regras claras sobre condutas inadequadas e punição aos transgressores.

2.3 Os diversos aspectos da condição humana

Para a compreensão adequada das dinâmicas apontadas referentes à riqueza do comportamento humano, é importante enxergarmos as pessoas como seres únicos, frutos de meios distintos e com contextos de vida complexos.

Máximas modernas relacionadas ao trabalho e produtividade como “todos temos as mesmas 24 horas” ou “nenhuma pobreza resiste a 14 horas de trabalho diário” são, na verdade, elementos que empobrecem o diálogo franco e glamourizam a precarização e pressão no trabalho.

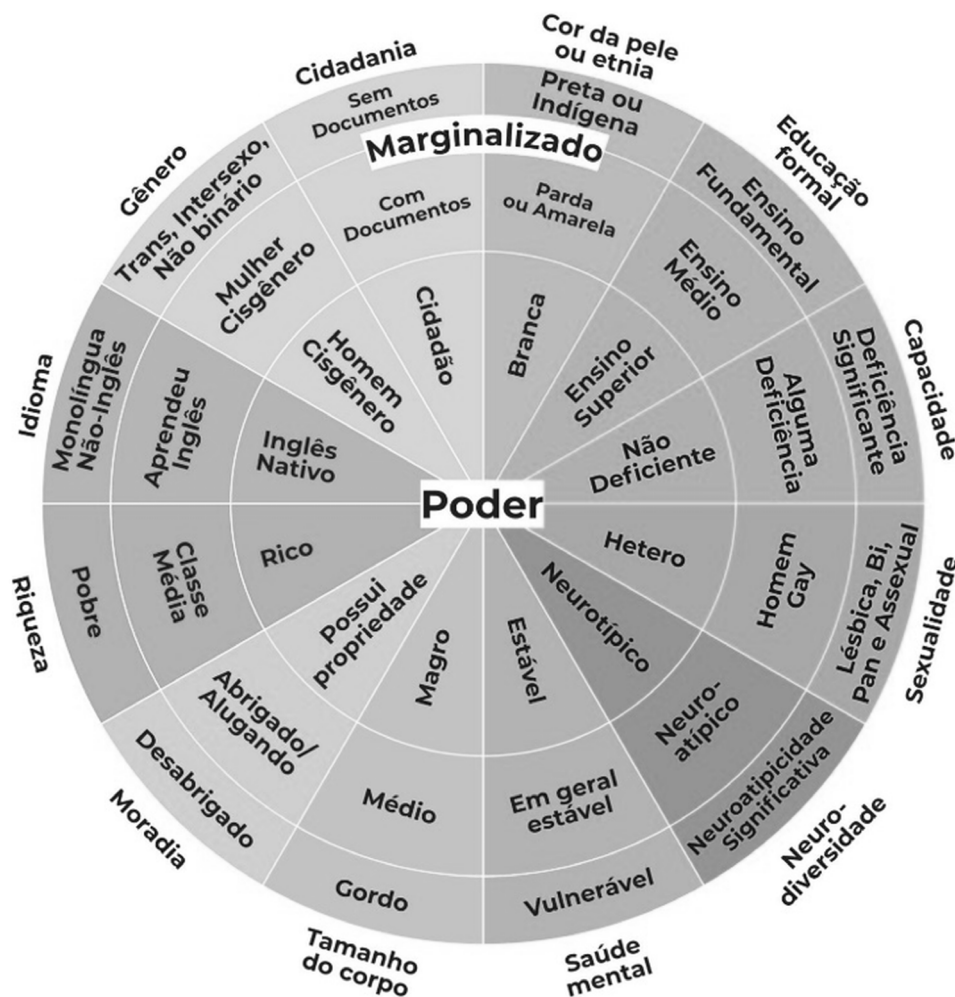
As condições individuais que permeiam cada pessoa, como condição financeira, raça, neurodiversidade, saúde ou orientação sexual, entre outras, compõem equação única e são fatores preponderantes em nossa capacidade produtiva, ascensão profissional e maneira como somos vistos pela sociedade.

A professora canadense Sylvia Duckworth (2016) criou uma ferramenta de alta relevância para mensurar essa rede de condições individuais e seu impacto na vida pessoal, chamada Roda de Poder em tradução livre. Essa ferramenta nos leva a refletir sobre dois conceitos: vulnerabilidade e privilégio: quanto mais vulnerável uma pessoa é, mais exposta está a riscos e danos; quanto mais privilegiada, mais protegida está.

Cada fatia desse esquema gráfico aponta uma dimensão e suas possíveis condições, em que o centro representa a condição de maior poder e os extremos a condição de vulnerabilidade e/ou prejuízo. Sua aplicação ao ambiente laboral é de extrema facilidade, onde podemos perceber corpos que atendem a uma definição prévia, dependendo da função que exercem.

Todo assédio pressupõe algum desnível na dinâmica relacional, indicando desequilíbrio de força, poder ou influência. Se entendermos que em cada relação os elementos da Roda do Poder são colocados à mesa, esse é o primeiro passo para uma abordagem humana, realista e com ações restauradoras concretas, preservando um ambiente de trabalho diverso e seguro psicologicamente.

Figura 1 – Roda do Poder



Fonte: Duckworth (2016)

2.4 O custo de não agir

Não agir preventivamente contra o assédio transforma a empresa em um ambiente de risco permanente. Os custos são imensos: financeiros (processos, multas, *turnover*), humanos (sofrimento, perda de talentos, saúde mental), operacionais (produtividade baixa) e reputacionais (danos à marca). De todos os aspectos, aqueles ligados ao clima e cultura são os primeiros a manifestar prejuízo.

O silêncio ou inação da empresa perante posturas de comportamento nocivo são percebidos como um endosso institucional aos agressores, assim como o sentimento de normalização daquela conduta, levando paulatinamente àqueles que se sentem injustiçados a possibilidade de revide ou ao adoecimento de sua saúde psíquica.

2.5 Práticas de educação e enfrentamento

Ao falarmos sobre prevenção aos assédios e posturas que pavimentam o seu caminho, objetivo principal do presente artigo, é de suma relevância a utilização de abordagens educativas, com

exemplos práticos e reais, garantindo não somente a percepção de responsabilidade individual, como também a garantia de que compomos um ecossistema de valores e percepções.

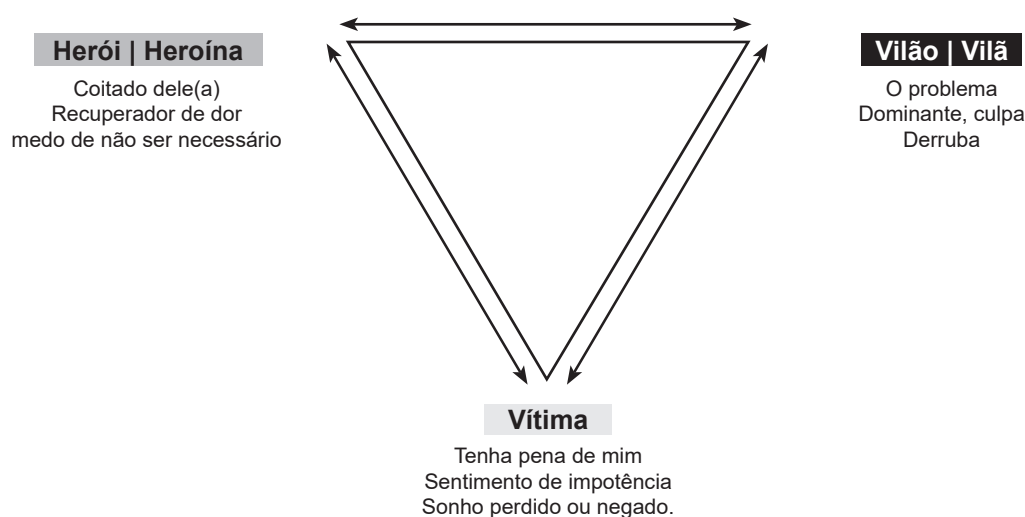
O norte-americano Stephen Karpman (1968) criou o conceito do triângulo do drama, que trata de três arquétipos que desenham toda a relação conflitiva.

- Vítima: sente-se oprimida, desamparada, impotente e não consegue resolver seus próprios problemas. Busca ser resgatada e responsabiliza os outros por sua situação.
- Perseguidor (ou vilão): controla, critica, culpa e oprime a vítima. Acredita que está certo e que a vítima merece o que está acontecendo.
- Salvador: ajuda a vítima, mesmo que ela não peça e assume a responsabilidade pelos problemas dela. Sente-se superior e poderoso ao “resolver” a situação, mas pode impedir a vítima de desenvolver autonomia.

Karpman propôs que, em uma relação conflitiva, os indivíduos tendem a “trocar” de papéis dentro do triângulo, perpetuando o drama e impedindo a resolução genuína dos problemas. O objetivo da teoria é ajudar as pessoas a reconhecerem esses padrões e a saírem do triângulo para interações mais saudáveis e construtivas.

Esses papéis complementam-se na sua disfunção e dependem um do outro para existir. O que move cada participante é atender alguma necessidade individual.

Figura 2 – Triângulo do Drama



Fonte: Adaptado de Karpman (1968)

Quando as boas práticas mencionadas são bem utilizadas, é construída uma cultura de autorresponsabilidade em que todos têm a ganhar, já que fica evidenciado o fato de todos serem potenciais assediadores em nossos conflitos diários. Não há mocinhos e vilões permanentemente nessas posições.

A prevenção, por meio de políticas claras, treinamentos regulares, canais seguros de denúncia e uma cultura de respeito, não é apenas uma obrigação legal e ética, mas um investimento estratégico essencial para a sustentabilidade, a competitividade e o sucesso da organização a longo prazo.

2.6 O aspecto punitivo

Apesar de absolutamente necessário lançar mão previamente de todas as ações educativas disponíveis, não há como estabelecer ambiente laboral efetivamente seguro sem uma robusta política de consequências. A depender do tamanho da instituição e da complexidade de seu escopo de atuação, ela pode ficar estrita ao código de ética ou ser amparada por políticas complementares, prevendo a criação de comitês específicos de acolhimento, apuração e julgamento.

Para que haja um trabalho efetivo na “antessala do assédio”, pequenos conflitos, microagressões, práticas de gestão que não levem em conta aspectos individuais dos colaboradores, estabelecimento de grupos rivais (“panelinhas”), brincadeiras de cunho maledicente, entre outros, devem ser devidamente mapeados e pontualmente mediados e/ou punidos. A previsão de punição a essas situações mencionadas permite a interrupção das ações em escala, que dariam margem ao assédio propriamente dito, seja ele moral ou sexual.

Também é relevante apontar o caráter educativo da punição em si. Quando aplicadas no início das más práticas, as ações punitivas dão o tom e reforçam a cultura de integridade aos demais funcionários, que desistem de continuar e/ou tentar tal conduta reprovável.

Sem prejuízo dos muitos formatos que as instituições privadas organizam para aplicação de ações punitivas, a Administração Pública instaurou o Processo Administrativo Disciplinar (PAD) (Brasil, 2022), procedimento formal utilizado para apurar irregularidades cometidas por servidores públicos e que prevê a aplicação de sanções disciplinares quando comprovadas as faltas. São vários os tipos de sanções, dependendo da natureza e da gravidade da infração cometida.

- Advertência: repreensão formal que registra a infração no histórico funcional do servidor, sem impor penalidades mais graves.
- Suspensão: servidor é temporariamente afastado de suas funções, com perda temporária de vencimentos. A suspensão pode variar em duração, sendo proporcional à gravidade da infração.
- Demissão: desligamento definitivo do servidor público do cargo que ocupa. A demissão geralmente é aplicada em casos de infrações graves.
- Destituição de cargo em comissão ou função de confiança: se o servidor ocupa um cargo de confiança ou comissionado, pode ser destituído dessas funções, mesmo que não haja demissão do cargo efetivo.
- Multa: aplicação de penalidade financeira como consequência da infração cometida. A multa pode ser uma sanção independente ou cumulativa com outras penalidades.
- Reparação de danos: obrigação de ressarcir prejuízos causados pela conduta irregular, seja material ou moral.
- Cassação de aposentadoria ou disponibilidade: em alguns casos, a infração pode resultar na cassação da aposentadoria ou disponibilidade do servidor.
- Afastamento preventivo: medida cautelar que afasta temporariamente o servidor de suas funções enquanto o PAD está em andamento. O afastamento preventivo é utilizado quando a presença do servidor pode prejudicar a apuração dos fatos.
- Perda de cargo ou função pública: em alguns casos, além da demissão, a infração pode resultar na perda definitiva do cargo ou função pública ocupada pelo servidor.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O detalhamento da dinâmica que envolve os fatores prévios ao assédio representa relevante indicador sobre a qualidade das relações nos ambientes de trabalho.

Não menos importante, o estudo do comportamento humano enriquece a abordagem durante os processos de apuração, escuta e mediação dos conflitos. A atual urgência nas relações interpessoais tende a desumanizar o convívio e precarizar a comunicação de forma ampla, demandando um olhar ainda mais apurado das ouvidorias.

Qualquer situação em que ocorra punição concreta e permanência do denunciado no ambiente laboral requer acompanhamento estruturado para prevenção de possíveis retaliações. Uma política de não retaliação deve ser estruturada de forma a impedir situações de perseguição, garantindo integração entre os bancos de dados das ouvidorias, departamentos de recursos humanos e áreas de compliance corporativo. Situações que envolvam troca repentina de área, demissões e até promoções devem ser previamente consultadas com a ouvidoria, para que seja avaliada a isenção da conduta do gestor e a não relação com possíveis denúncias apuradas.

Entende-se como fundamental a prática do tripé prevenção, acolhimento e responsabilização. A prevenção inclui a sensibilização e letramento sobre o tema, a criação de canais de denúncia e a promoção de ambiente de trabalho seguro e respeitoso. O acolhimento envolve a apuração adequada com garantia de confidencialidade e apoio psicológico necessários. A responsabilização requer apuração rigorosa das denúncias e a aplicação de medidas disciplinares adequadas aos transgressores.

Uma eficiente política de prevenção ao assédio precisa, necessariamente, dispor de diretrizes que suportem a criação de processos operacionais e normativos complementares. O mais relevante e que possui maior responsabilidade na criação de cultura corporativa certamente é o código de ética, que deve ser apresentado em linguagem de fácil entendimento, com exemplos práticos que definam os comportamentos esperados e aqueles não desejados, assim como define, em linhas gerais, a existência de consequências punitivas práticas àqueles que cometerem irregularidades.

A depender da estrutura e dimensão das empresas, as áreas de recursos humanos podem não ser suficientes no acolhimento de possíveis vítimas, sendo também comum a existência de equipes de serviço social e/ou psicologia que desempenham importante papel de triagem imediata dos casos mais agravados, garantindo encaminhamento mais ágil a cuidados médicos ou assistenciais. Todos esses agentes complementam a atuação da ouvidoria.

As atividades descritas permitem posicionamento estratégico da ouvidoria nas instituições, sendo um ponto de apoio relevante para a tomada de decisões, mapeamento de clima organizacional, avaliação e implementação de novos processos e até como guardião de primeira hora da reputação da empresa em situações de crise.

Com a devida preocupação de que a ouvidoria e demais áreas de um programa de integridade não sejam confundidas com fiscais de costumes, é urgente uma abordagem prática e direta para esclarecer o que são e como coibir tais comportamentos, convidando e estimulando todos os colaboradores de um ecossistema corporativo a entenderem sua responsabilidade individual na qualidade de trabalho do grupo.

REFERÊNCIAS

BRASIL PARALELO. O que é misoginia. *Brasil Paralelo*. Disponível em: <https://www.brasilparalelo.com.br/artigos/o-que-significa-misoginia-historia-e-significado>. Acesso em: 22 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Guia Lilás: orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal*. Brasília, DF: CGU, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/12/cgu-lanca-versao-atualizada-do-guia-lilas-contra-assedios-e-discriminacao-no-gov/22nov24-vfinal_cgu-guialilas2024.pdf. Acesso em: 20 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Manual de Processo Administrativo Disciplinar*. Brasília, DF: CGU, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/corregedoria/arquivos-corregedoria/legislacao/manual-de-processo-administrativo-disciplinar-cgu-ano-2022.pdf/view>. Acesso em: 2 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 maio 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10224.htm. Acesso em: 31 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.718, de 24 de setembro de 2018. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal) para tipificar os crimes de importunação sexual e de divulgação de cena de estupro ou de cena de estupro de vulnerável, de cena de sexo ou de pornografia e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 25 set. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13718.htm. Acesso em: 2 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14540.htm. Acesso em: 12 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Diretrizes para elaboração de uma Política de Enfrentamento e Prevenção de Assédios nas Organizações*. Brasília, DF: Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/07/governo-federal-lanca-programa-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-e-da-discriminacao>. Acesso em: 20 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DUCKWORTH, Sylvia. *Wheel of Power/Privilege*. 2016. Disponível em: <https://www.theartofmedicine.co.uk/creative-arts-resources/medical-themes/power-and-privilege/>. Acesso em: 22 maio 2025.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 19. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

KARPMAN, Stephen. Triângulo Dramático. [1968]. Disponível em: <https://targetteal.com/pt/blog/gestao-de-conflitos-no-trabalho/>. Acesso em: 22 maio 2025.

KERNBERG, Otto F. *Borderline conditions and pathological narcissism*. New York: Jason Aronson, 1975.

MARCELINO, Karla Júlia. *Diretrizes para elaboração de uma Política de Enfrentamento e Prevenção de Assédios nas Organizações*. Organização de Luciana Bertachini. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, 2024.