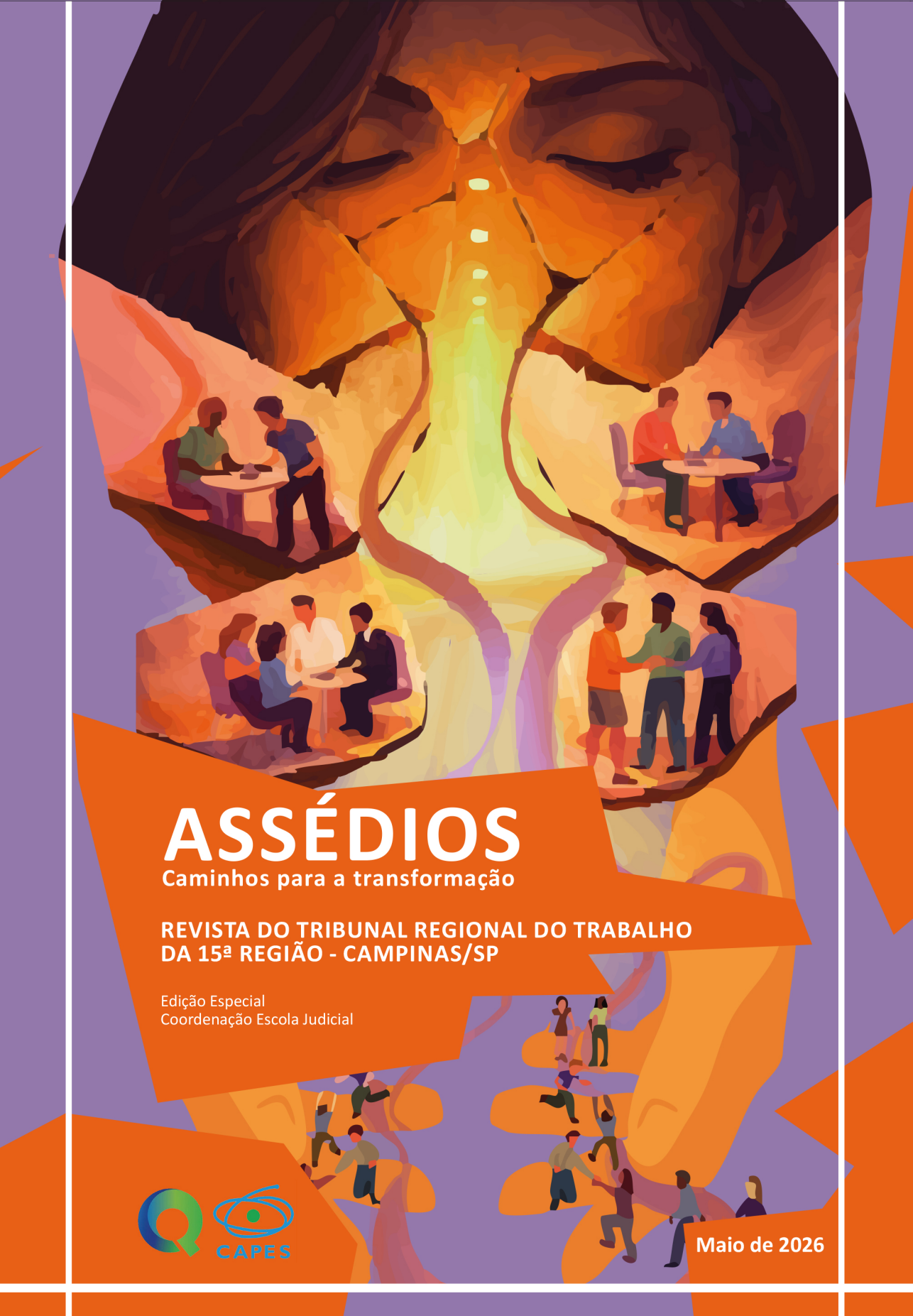




ASSÉDIOS

Caminhos para a transformação

REVISTA DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO
DA 15ª REGIÃO - CAMPINAS/SP

Edição Especial
Coordenação Escola Judicial



Maio de 2026

ASSÉDIOS

Caminhos para a transformação

**REVISTA DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO
DA 15ª REGIÃO - CAMPINAS/SP**

Edição Especial
Coordenação Escola Judicial do TRT-15

Edição
Desembargador Manoel Carlos Toledo Filho
Desembargadora Eleonora Bordini Coca

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO

Rua Barão de Jaguará, 901, Centro, Campinas/SP, CEP 13015-927

Telefones: (19) 3731-1600 / (19) 3236-2100

Portal: <https://trt15.jus.br/>

ESCOLA JUDICIAL DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO

Rua Barão de Jaguará, 945, 2º andar, Centro, Campinas/SP, CEP 13015-927

Telefone: (19) 3731-1683 - *E-mail*: revistadotribunal@trt15.jus.br

Catálogo na fonte elaborada pela Biblioteca do TRT da 15ª Região

Emmannuela Freitas de Caldas - CRB 8-9565

Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região / Escola Judicial do TRT da 15ª Região. - N. 1 (jul./dez. 1991)- . -- Campinas, SP : Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, 1991-.

v.

Semestral.

Semestral, 1991-1992; anual, 1993-1994; semestral, 1995; anual, 1996-1997; trimestral, 2000-2002; semestral, 2003-.

Editores: LTr, 1991-2004; Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, 2005-.

ISSN 1679-8694 (Impresso)

e-ISSN 2966-3377 (Online)

1. Direito do Trabalho - Brasil. 2. Direito Processual do Trabalho - Brasil. 3. Jurisprudência - Brasil. 4. Atos Normativos - Brasil. I. Brasil. Escola Judicial.

CDU 347.998.72(81)

Os textos desta revista são de responsabilidade das autoras e dos autores.

Edição

Desembargador Manoel Carlos Toledo Filho

Desembargadora Eleonora Bordini Coca

Diagramação e revisão

Ana Maria da Silva Oliveira e Willians Fausto Silva

João Pedro Vieira Lopes (estagiário)

Capa

Gislaine Martins - @gim.arts

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO

Presidente

Desembargadora Ana Paula Pellegrina Lockmann

Vice-presidente administrativo

Desembargador Helcio Dantas Lobo Junior

Vice-presidente judicial

Desembargador Wilton Borba Canicoba

Corregedor regional

Desembargador Renan Ravel Rodrigues Fagundes

Vice-corregedor regional

Desembargador Edison dos Santos Pelegrini

Ouvidor

Desembargador Edmundo Fraga Lopes

Vice-ouvidora

Desembargadora Rosemeire Uehara Tanaka

ESCOLA JUDICIAL DO TRT DA 15ª REGIÃO

Diretor

Desembargador Luiz Felipe Paim da Luz Bruno Lobo

Vice-diretora

Desembargadora Eleonora Bordini Coca

Conselho editorial da Revista do TRT da 15ª Região

Desembargador Manoel Carlos Toledo Filho (**editor-chefe**)

Desembargadora Adriene Sidnei de Moura David

Desembargador Marcos da Silva Porto

Juiz Wellington César Paterlini

Juíza Ana Paula Silva Campos Miskulin

Juíza Roberta Confetti Gatsios Amstalden

Servidor Luís Henrique Benedito

Exterior

Juiz Mauricio César Arese - Universidad de Córdoba (Argentina)

Professor David Montoya Medina - Universidad de Alicante (Espanha)

Professor David Sánchez Rubio - Universidad de Sevilla (Espanha)

Professor Rafael de Asís Roig - Universidad Carlos III de Madrid (Espanha)

Professor Carlos Miguel Herrera - Université de Cergy-Pontoise (França)

Professor Jorge Miranda - Universidade Clássica de Lisboa (Portugal)

Professor Mario Garmendia Arigón - Universidad de la República (Uruguai)

Pareceristas nesta edição

Juíza Camila Ceroni Scarabelli

Juíza Doroteia Azevedo Mota

Desembargadora Eleonora Bordini Coca

Desembargadora Rita de Cássia Scagliusi do Carmo

Juíza Sofia Lima Dutra

Juíza Teresa Cristina Pedrasi

Assessora Ana Maria da Silva Oliveira

SUMÁRIO

EDITORIAL	9
-----------------	---

PREFÁCIO	11
----------------	----

SEÇÃO ESPECIAL

ASSÉDIO MORAL: gestão por humilhação	15
BARRETO, Margarida (<i>in memoriam</i>); HELOANI, Roberto	

ARTIGOS

Doutrina Nacional

ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO TRABALHO: da evolução legislativa e institucional à patologia do desempenho e as intersecções da violência laboral	41
MOURA DE CARVALHO, Camila; STORER, Luciane	

UM OLHAR SOBRE O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO	61
PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; HELOANI, Roberto	

ENTRE AVANÇOS E RETROCESSOS: a igualdade de gênero como condição para o futuro sustentável	79
SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça	

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA AÇÃO SINDICAL NA PREVENÇÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS NA INDÚSTRIA 4.0: da crise da solidariedade à tutela da saúde mental coletiva	97
ESCARASSATTE, Érica	

FATORES PSICOSSOCIAIS E ASSÉDIO NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO: condições de trabalho e adoecimento entre magistrados e servidores	117
EL KADRI FILHO, Fauzi	

RACISMO INSTITUCIONAL E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: mecanismos, silenciamentos e a reprodução das desigualdades 141

MELLONI FORTE, Pedro Henrique; SANTIAGO, Silvia Maria

UNIFORMES, COREOGRAFIAS E DESUMANIZAÇÃO: objetificação de trabalhadoras com violação dos direitos humanos no trabalho 159

LIMA DE OLIVEIRA, Julia; LIMA DE OLIVEIRA, Gisele Aparecida

Doutrina Internacional

COMPOSIÇÃO DA VIOLÊNCIA NO TRABALHO: dimensões estruturais, organizacionais e singulares 179

FRANCO, Silvia

JURISPRUDÊNCIA

Ementário 207

ÍNDICES E NORMAS

Índice onomástico..... 217

Índice temático do ementário 223

Sobre esta edição especial 225

Submissões para a edição regular 225

About this special issue 226

Submissions for regular issues 226

EDITORIAL

Prezados leitores,

Há temas que resistem ao confinamento de um único texto ou artigo. Exigem uma edição inteira para que silêncios possam ganhar voz. A violência e o assédio no trabalho pertencem a essa categoria: não se anunciam como exceção, mas como clima; não surgem como evento isolado, mas como método. Estão presentes nos corredores, nas reuniões e nas palavras não ditas. Quando se tornam visíveis, já deixam marcas na saúde, na dignidade e na forma como o trabalho deixa de ser espaço de realização para se converter em lugar de desgaste.

É por isso que esta edição temática da Revista do TRT da 15ª Região nasce com um propósito claro: iluminar o que tantas vezes é naturalizado, individualizado ou reduzido a “conflito interpessoal”. O assédio moral e o assédio sexual são, com frequência, sintomas de estruturas mais amplas: estilos de liderança que confundem cobrança com humilhação; modelos de gestão que transformam pessoas em números; culturas organizacionais que toleram “brincadeiras”, convites e constrangimentos; hierarquias que fazem do medo uma ferramenta de comando.

Dados internacionais confirmam que não se trata de exceção, mas de ambiente. Levantamento conduzido pela Organização Internacional do Trabalho em parceria com a Lloyd's Register Foundation e a Gallup¹ revela que 23% das trabalhadoras e trabalhadores admitem já terem vivenciado alguma forma de violência ou assédio no exercício de suas atividades. O mundo do trabalho começa, assim, a reconhecer um deslocamento fundamental: da análise episódica para a compreensão estrutural do problema.

A Convenção 190 da OIT, adotada em 2019, consagrou esse entendimento ao afirmar que a violência e o assédio no trabalho podem configurar violação de direitos humanos, inclusive quando baseados em gênero. No Brasil, o processo de ratificação iniciado em 2023 sinaliza a passagem do “caso a caso” para a responsabilidade institucional, preventiva e sistêmica.

É nesse horizonte que esta edição se constrói. Ao reunir magistrados, advogados, profissionais da saúde e pesquisadores, a Revista aposta no diálogo entre ciência, experiência institucional e prática jurisdicional. O Tribunal assume, aqui, um gesto que é ao mesmo tempo

¹ Organização Internacional do Trabalho (OIT); Lloyd's Register Foundation; Gallup. Experiences of Violence and Harassment at Work: A Global First Survey. Genebra: International Labour Office, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/major-publications/experiences-violence-and-harassment-work-global-first-survey>. Acesso em: 29 de janeiro de 2026.

pedagógico e corajoso: enfrentar, com dados, informação qualificada e produção científica, um fenômeno que combate diariamente nas relações de trabalho que julga e que também se dispõe a enfrentar no cuidado com o próprio ambiente interno.

Há, neste conjunto de textos, uma recusa compartilhada: a de aceitar que o trabalho seja também lugar de degradação. E há uma aposta clara: a de que conhecimento, jurisprudência e compromisso público podem operar como antídotos à banalização da violência.

Trata-se de uma edição que pretende ser mais do que registro. Quer ser convocação. Convocação a ouvir, apurar, prevenir, responsabilizar e reparar. E, sobretudo, a reconstruir relações de trabalho em que autoridade não seja licença para ferir.

Que esta edição especial da Revista contribua para transformar silêncio em linguagem, e linguagem em ação.

Desembargador Manoel Carlos Toledo Filho
Editor-chefe da Revista do TRT da 15ª Região

Desembargadora Eleonora Bordini Coca
Coeditora desta edição e vice-diretora da Ejud-15

PREFÁCIO

Toda instituição cria, ao longo do tempo, uma imagem de si mesma. Tribunais, talvez mais do que outras organizações, vivem dessa imagem: a de serem lugares de razão, equilíbrio e decisão. Espera-se deles clareza onde há conflito e palavra onde há silêncio. Contudo, a história do trabalho revela algo inquietante: as formas de sofrimento nem sempre chegam primeiro aos processos. Antes de se tornarem litígio, elas se instalam no cotidiano.

O assédio pertence a esse domínio difícil de perceber. Ele raramente se apresenta como uma ruptura evidente. Com frequência surge diluído em rotinas, naturalizado por práticas reiteradas ou confundido com exigências próprias da atividade profissional. O que o caracteriza não é apenas um ato, mas uma atmosfera. Não se trata apenas do que é dito, mas do que se torna impossível dizer.

Por isso, enfrentar o tema exige deslocar o olhar. Não basta perguntar quem agiu, mas compreender em que condições as relações de trabalho passam a produzir medo, isolamento ou desvalorização. A violência laboral não é somente uma questão de comportamento individual. Muitas vezes é também efeito de formas de organização, de pressões institucionais e de expectativas que ultrapassam pessoas. Quando isso ocorre, a experiência do trabalho deixa de oferecer pertencimento e passa a gerar vulnerabilidade.

A prática recente do Tribunal tem revelado essa dimensão. Ao promover espaços de escuta, diálogo e orientação, percebeu-se que narrativas distintas convergiam para um mesmo ponto: o sofrimento raramente era percebido por quem o produzia e, não poucas vezes, também não era reconhecido por quem o vivia. Entre a agressão explícita e a gestão legítima existe uma zona cinzenta onde se instalam dúvidas, receios e silenciamentos. Nomeá-la é um passo decisivo para que a proteção não dependa apenas da resistência individual.

Esta edição da Revista se insere nesse movimento. Não é apenas uma reunião de estudos jurídicos. Ela representa a tentativa de compreender um fenômeno que atravessa o Direito, a Psicologia, a organização do trabalho e a própria vida institucional. Ao reunir diferentes perspectivas, convida o leitor a perceber que a dignidade do trabalho não é uma abstração normativa, mas uma condição concreta para que pessoas possam exercer suas funções sem medo.

Há um aprendizado importante nessa trajetória: prevenir é mais complexo do que punir. A responsabilização é necessária, mas chega quando o dano já ocorreu. A prevenção, ao contrário, exige atenção cotidiana às formas de comunicação, às cargas de trabalho, à distribuição de

responsabilidades e à maneira como a autoridade é exercida. Instituições também aprendem - e aprendem principalmente quando escutam.

Assumir esse aprendizado não significa enfraquecer a Justiça. Significa reconhecer que a legitimidade institucional depende não apenas da qualidade das decisões, mas também da qualidade das relações internas. Uma instituição que protege a dignidade no mundo do trabalho precisa, igualmente, cuidar da dignidade em seu próprio ambiente.

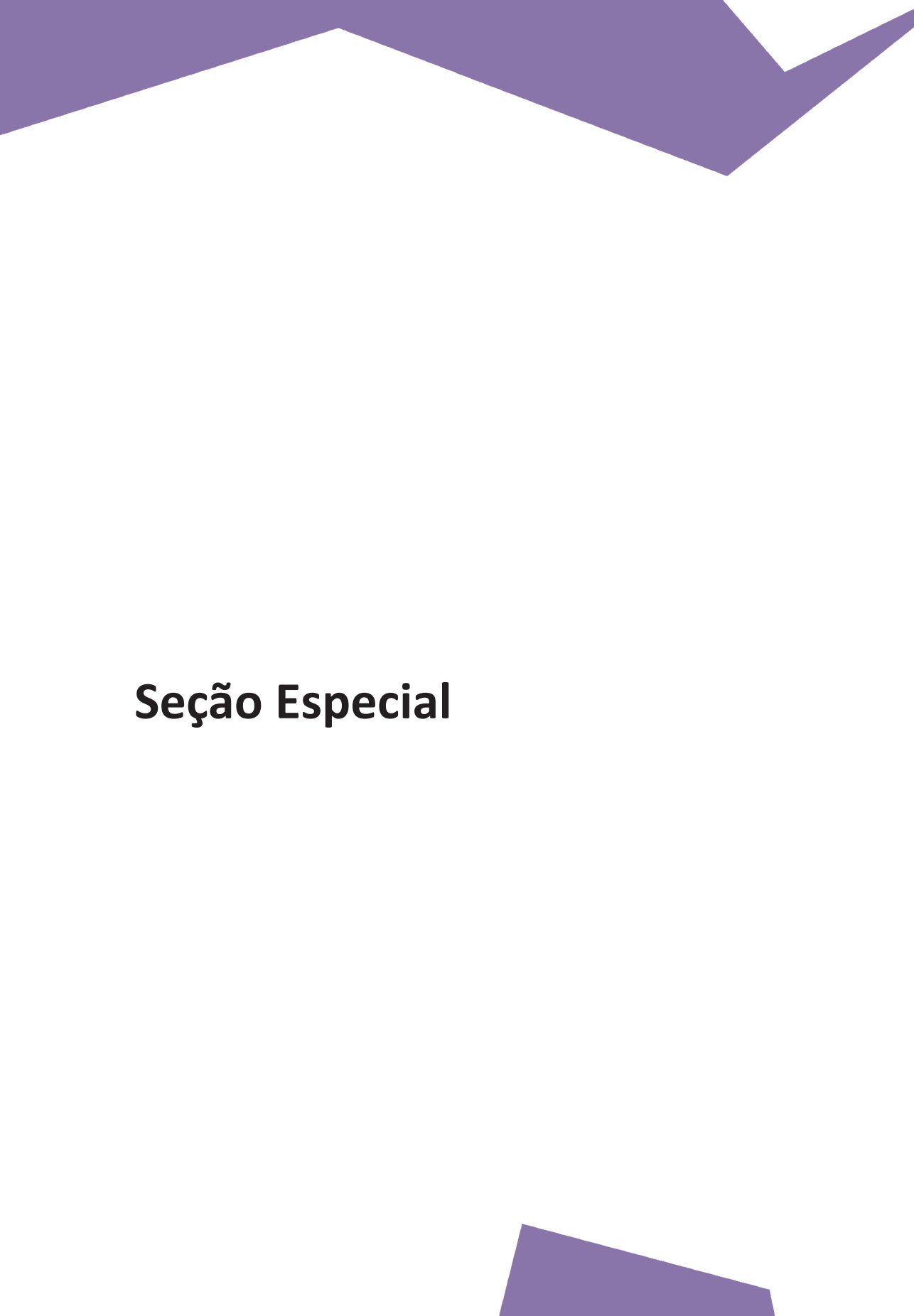
O leitor encontrará, nos textos reunidos, análises jurídicas, reflexões interdisciplinares e experiências práticas. Mas talvez o ponto comum entre eles seja outro: a recusa em tratar o sofrimento como inevitável. O trabalho é uma atividade social, e toda atividade social pode ser organizada de modos diferentes. Aquilo que parece costume pode ser revisto. Aquilo que parece pessoal pode ter causas coletivas.

Prefaciando uma obra sobre assédio é, portanto, assumir uma responsabilidade pública: reconhecer que falar do tema não cria o problema. Torna-o visível. E a visibilidade, ainda que desconfortável, é a condição primeira de qualquer transformação.

Que estas páginas ajudem não apenas a compreender, mas a perceber. Perceber nas relações mais ordinárias os sinais de respeito ou de violência. Porque, muitas vezes, a dignidade não é ferida por grandes atos, mas por pequenas repetições. E é também por pequenas mudanças reiteradas que ela pode ser restaurada.

Boa leitura!

Desembargadora Antonia Regina Tancini Pestana
Coordenadora do Subcomitê de Combate ao Assédio do TRT-15

The page features abstract purple geometric shapes. A large, jagged purple shape is at the top, and a smaller, trapezoidal purple shape is at the bottom right.

Seção Especial

ASSÉDIO MORAL: gestão por humilhação

HELOANI, Roberto
BARRETO, Margarida (*in memoriam*)



ASSÉDIO MORAL: gestão por humilhação^{1 2}

WORKPLACE HARASSMENT: management through humiliation

HELOANI, Roberto³
BARRETO, Margarida⁴

Resumo: alguns autores tendem a enquadrar o problema do assédio moral como algo essencialmente individual, como uma “perversão do eu” dentro de um contexto estritamente psicopatológico, no qual ocorre um assassinato psíquico silencioso. Entre os mais conhecidos, podemos citar Marie France Hirigoyen, que popularizou o conceito em sua primeira obra, *Assédio Moral: Violência Perversa no Cotidiano*, embora em sua segunda obra, *Mal-estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral*, esta autora relativize a variável idiossincrática. Junto a isso, existe outra concepção que compartilhamos que, embora mais complexa, também considera as formações de identidade como produto das intersubjetividades geradas no contexto da regulação social e da lógica econômico-instrumental.

Palavras-chave: Assédio moral; Humilhação; Organização.

¹ Texto elaborado para o curso sobre assédio moral e sexual, ministrado pelos autores deste artigo na Universidade Autônoma do Estado do México e apresentado no *VI Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional*, realizado na Nicarágua, de 26 e 28 de novembro de 2021.

² Este artigo é uma homenagem póstuma à Margarida Barreto, ser humano incomum, com quem tive o privilégio de ser amigo durante três décadas e a honra de pesquisar e estudar o fenômeno assédio moral laboral por mais de 26 anos. Ela escreveu a história do assédio moral no Brasil.

³ Graduado em Direito pela USP e em Psicologia pela PUC-SP, é mestre em Administração pela FGV-SP e doutor em Psicologia Social pela PUC-SP, com pós-doutorado em Comunicação pela USP e livre-docência em Teoria das Organizações pela Unicamp. Foi professor da FGV-SP por 22 anos e, atualmente, é professor titular da Faculdade de Educação e do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp, atuando no Doutorado em Ciências Sociais, além de professor conveniado da Université Paris Nanterre (Paris X). Pesquisa há mais de 26 anos os temas assédio moral e sexual, discriminação e ética no trabalho, sendo autor de livros e artigos científicos. Em parceria com Margarida Barreto, coordenou projetos acadêmicos, fundou o primeiro site brasileiro sobre assédio moral, a *Rede Iberoamericana por la Dignidad en el Trabajo y en las Organizaciones* e coordenou projeto de aplicativo informativo em colaboração com o Ministério Público do Trabalho e a Organização Internacional do Trabalho.

⁴ Médica, mestre (2000) e doutora (2005) em Psicologia Social pela PUC-SP, com especialização em Medicina do Trabalho e em Higiene Industrial pela Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo, em parceria com o Senac. Atuou como professora em cursos de pós-graduação e especialização em Medicina do Trabalho da Santa Casa de São Paulo, do Instituto Oscar Freire e da Faculdade de Medicina da USP. Fundadora do primeiro site brasileiro sobre assédio moral e da *Rede Iberoamericana por la Dignidad en el Trabajo y en las Organizaciones*.

Abstract: Some authors tend to frame the issue of workplace harassment as essentially individual, as a “perversion of the ego” within a strictly psychopathological context, in which a silent psychic assassination occurs. Among the best known, we can cite Marie France Hirigoyen, who popularized the concept in her first work, *Workplace Harassment: Perverse Violence in Everyday Life*, although in her second work, *Discomfort at Work: Redefining Workplace Harassment*, this author relativizes the idiosyncratic variable. Alongside this, there is another conception to which we subscribe that, although more complex, also considers identity formations as products of intersubjectivities generated within the context of social regulation and the economic-instrumental logic.

Keywords: Workplace harassment; Humiliation; Organization.

INTRODUÇÃO

A fim de compreender o assédio moral enquanto instrumento de gestão, é necessário entender os novos modos de gerenciamento, as profundas mudanças que incidiram – ao longo da história – na forma de organizar o processo de produção e, por sua vez, o modo de trabalhar, o que permitiu novos modos de pensar a produção e o lugar do homem-que-trabalha neste novo contexto.

Sem o intuito de sermos extensos na análise, é impossível não apontar algumas mudanças ocorridas nas últimas três décadas, tais como: as transformações políticas, econômicas e sociais que compõem o cenário contemporâneo, interferindo no mundo do trabalho. Mudanças que vieram acompanhadas por privatizações, fusões e desregulamentações visando à redução dos custos e encargos patronais. Neste cenário, vale destacar a moderna atuação do sistema financeiro no mundo dos negócios, impondo mobilidade e liquidez do capital que se mantém coligado e incorporado às grandes transações internacionais.

Em seguida, surgiram as implicações: reestruturações, exigência de maior competitividade e produtividade com menores gastos, o que justificou as demissões em massa, desindicalização, terceirizações, quarteirização, baixos salários, jornadas prolongadas ocultadas sob o manto do banco de horas e, conseqüentemente, a precarização do trabalho. Desse ponto de vista, o “novo” mundo do trabalho se caracteriza tanto pela inovação tecnológica quanto por novas exigências e competências, ou seja: um trabalhador deve ser polivalente, ágil, hábil, agressivo e criativo. Mas, também, é neste cenário que aumentou o contingente de pessoas que vivenciam

incertezas, inseguranças, múltiplos medos, falta de garantias no emprego e violação sistemática de seus direitos.

Direta ou indiretamente, esses fatores incidiram no aumento do emprego de baixa qualidade e até mesmo no aumento do subemprego, trabalho escravo e trabalho infantil, o que contribuiu para o aparecimento e consolidação de antigas e novas patologias, com agravamento das condições de vida e sobrevivência dos trabalhadores. Esse processo não é novo, tendo implicações diretas com o binômio taylorismo/fordismo, iniciado na década de 1930. Neste contexto, houve uma intensificação e aprofundamento das observações, estudos e processos, a partir das figuras de Taylor e posteriormente Ford, que deram destaque especial ao papel do gerenciamento científico. Os trabalhadores passaram a ser analisados detalhadamente em sua prática e capacidade de fazer; portanto, enquanto a execução das atividades cabia aos trabalhadores, a concepção e elaboração do fazer caberia aos gestores.

1 BREVE HISTÓRIA DOS MODOS DE ADMINISTRAR E ORGANIZAR O TRABALHO

Desde o final do século XVIII e início do XIX, Marx já denunciava as condições de trabalho a que estavam submetidos os trabalhadores. Posteriormente, Lukács e Gramsci reafirmaram as denúncias das condições de trabalho.

Na mesma esteira, surge o conceito de “sociedade de consumo”, institucionalizando os princípios fordistas e tayloristas, com o objetivo de aumentar o consumo de mercadorias. A máxima de Ford passa a imperar no processo, na medida em que a produção começa pelo consumo – mediante a diminuição dos preços, aumento da produção e dos salários, pois parte do excedente em termos de lucro seria repassado para o trabalho. Se com o taylorismo o trabalhador era avaliado a partir de sua força e adestramento, buscando corpos dóceis e submissos, com o fordismo, a disciplina dos ritmos de trabalho poderia controlar o desempenho do trabalhador em virtude da mecanização dos meios de deslocamento entre um posto de trabalho e outro, com a linha de montagem. Mas, será o controle do tempo livre da classe operária – *dopo lavoro* na Itália – que nos chama mais a atenção, pois se constitui em uma eficaz técnica de dominação – via sedução –, verdadeira alternativa em relação às atividades políticas depois da jornada de trabalho.

Constrangidos e pressionados pelos sindicatos, os industriais brasileiros vão paulatinamente substituindo o liberalismo americano

pelas experiências alemãs e italianas (corporativismo), reorganizando-se no Idort, Fiesp, Ciesp e outras instituições, criando um vasto ideário de racionalização. A revista do Idort, em seu primeiro número, responsabiliza a crise econômica como produto da desorganização administrativa e reduz os conflitos sociais às “agitações reivindicativas” prejudiciais ao Brasil. Desse modo, situava a luta de classes como inútil em um país pleno de recursos, devendo o Estado intervir com a repressão, garantindo a base para a cooperação entre as classes.

Em consequência disso, as condições de trabalho pioram, e muito. Menores de idade e mulheres, mais desorganizados politicamente, sofrem, respectivamente, constantes agressões e violências sexuais por parte de capatazes e contramestres. A prepotência era tanta que foram concebidas máquinas com a metade do tamanho normal para serem operadas por crianças no melhor estilo daquilo que poderíamos chamar de ergonomia perversa (Heloani, 2018).

Na década de 1980, momento de consolidação da ideologia neoliberal e da introdução da lógica pós-fordista nos países de capitalismo central, organizações hipermodernas com características sedutoras foram criadas, destacando-se os salários elevados para os hiperqualificados, possibilidade de carreira “rápida”, sistema de administração a distância, levando à substituição das ordens por regras, o que levou ao “desaparecimento” do papel autoritário da chefia e à ascensão da figura do “líder democrático”.

A partir da década de 1990, os paradigmas incorporados às políticas de recursos humanos alteraram conceitos e valores organizacionais até então utilizados. O “gerenciamento estratégico participativo”, “gerenciamento de terceiro tipo”, “gerenciamento da qualidade total”, “reengenharia” e “*downsizing*” passaram a guiar as transformações. O papel do gestor se modifica, assim como os trabalhadores que passam a ser ‘batizados’ de colaboradores. Surgem novos métodos de organizar a produção, com destaque para as inovações apresentadas pelas empresas japonesas, a saber: 5S, 6S, *Just in time*, *Kanban*, CCQ, entre tantos outros, que reduzem as perdas de mercadorias, produzindo segundo a demanda. Os postos de trabalho são concebidos como polivalentes, exigindo trabalhadores multifuncionais. A consequência imediata é a perda de postos de trabalho e a sobrecarga de tarefas para quem fica, os “sobreviventes”. Na prática, significa aumento da exploração e aprofundamento do poder do capital sobre a força de trabalho, emoldurado pelos “novos modelos de gestão” (Heloani, 2018).

O novo cenário econômico e social intervém no mundo do trabalho, conformando uma nova face das relações sociais e dos recursos humanos, o que se identifica com a visão global, ou seja: pensar além das fronteiras do seu cargo, da sua empresa e do seu país, o

que exige dos “colaboradores” incorporar em seu cotidiano os novos modelos e valores competitivos, como instrumentos de ascensão pessoal. Desse modo, as políticas de recursos humanos aperfeiçoaram técnicas modernas de controle – mais sutis –, o que requer uma política do envolvimento narcisista dos colaboradores e seus “orientadores”. Desse modo, vestir a camisa da empresa significa abraçar seus valores e ideologia, identificar-se com sua missão. Ser excelente, adaptável e flexível; manter o compromisso com os padrões superiores independentemente das condições de trabalho. Ser leal e justo com a empresa, defendendo-a firmemente. Pensar, sempre, que seu futuro depende do futuro da empresa.

Ao contrário de protestar, deve saber tirar proveito de seus atos. Jamais demonstrar timidez e, sim, ganhar a simpatia de seus superiores. Suas ações devem assumir o risco e aceitar os desafios. Acreditando-se “guia de si mesmo”, apreciado e confiante, suas emoções e afetos são sutilmente colonizados. Significa que adesão e obediência se deixam embelezar, o que permite a manipulação de sua subjetividade. Esse fato conduz à negação do homem e sua consequente coisificação. Isolado, sem informações, o indivíduo se desumaniza, pois a comunicação constitui uma necessidade básica e o ser humano se utiliza dela em todas as situações de sua vida para compartilhar com os demais suas experiências, constituindo e fortalecendo sua identidade. Daí, explorar o medo, criar um clima organizacional de dúvidas, ameaças diante de uma possível demissão, consolida o temor reverencial e o servilismo. Do lado oposto, o desejo de tornar-se um “vencedor” e distinguir-se dos “perdedores” faz com que muitos trabalhadores se sintam estimulados a aderir com toda sua força produtiva e desejos, como náufragos em um barco à deriva cujo único norte é o sucesso individual.

Chegamos ao século XXI com novas configurações na forma de administrar, permeadas por contradições, diante de uma plateia disciplinada e para a qual predomina a falácia da necessária participação de todos no trabalho, mesmo quando inexistente. Fala-se das oportunidades diante de uma realidade na qual predomina o surgimento de um novo tipo de *lumpem*, subocupados, vítimas do desemprego estrutural. São condições que trazem impactos à saúde e vida dos trabalhadores, o que favorece a naturalização da violência, seja pela via das doenças e acidentes, seja pela prática constante de humilhações e pressão moral generalizada. Não adoecer, não questionar, humilhar seus pares e, também, dar o máximo de produtividade, ultrapassando sempre a meta instituída, é o que importa. Significa, na prática, que o trabalhador terá sempre um valor decrescente, ou melhor, na medida em que questiona, envelhece ou adocece, vale menos.

2 O ASSÉDIO LABORAL E SEU ENTRELAÇAMENTO COM O GERENCIAMENTO

Em meados da década de 1980, um psicólogo sueco, Heinz Leymann, após avaliar e estudar as condições de trabalho, lança seu primeiro livro sobre o que ele denominou “*mobbing*”, passando desde então a ser tema de pesquisas em vários países. Seus trabalhos passam a apontar as várias consequências para a saúde mental em pessoas que foram submetidas a tratamento humilhante no trabalho durante certo tempo.

No final da década de 1990, na França, uma psiquiatra faz descobertas similares ao ouvir as histórias de trabalho de seus pacientes, Marie-France Hirigoyen. Em 1998, ela publica seu primeiro livro *Le harcèlement moral*, seguido posteriormente de *Malaise dans le travail*, ambos na França, tendo grande repercussão mundial. Quase ao mesmo tempo, em 2000, saiu a público, em São Paulo uma dissertação de mestrado denominada “Uma jornada de Humilhações”, de autoria de Margarida Barreto, que versava sobre o tema do assédio moral na categoria dos trabalhadores químicos, plásticos e farmacêuticos, tendo impacto nacional. Desde então este tema tem motivado vários estudos e pesquisas em todo o Brasil.

Um fenômeno similar ocorreu nos diferentes continentes, sob a influência de vários autores, mas é na Europa e na América Latina que a reflexão e as ações práticas sobre esta matéria tomaram corpo. A preocupação da comunidade europeia ocorre: a) por seus efeitos negativos para a saúde dos trabalhadores, o que corresponde a uma sociedade que não respeita e não protege os direitos de todos os cidadãos; b) porque afeta negativamente a qualidade do trabalho; c) e pelo temor de que a megacompetitividade das empresas e a consequente pressão sobre os trabalhadores possam gerar ambientes laborais agressivos.

Na América Latina, em geral, há concordância com essa análise, acrescida da reflexão concernente ao novo espírito do capitalismo, que determina políticas, estratégias e práticas no mundo do trabalho. Quase sempre tais procedimentos excluem o sofrimento humano da contabilidade gerencial. Desse modo, diferentes autores em nosso continente reconhecem a existência de uma relação estreita entre o assédio laboral e métodos de gestão que impõem padrões de participação, competição, intensa pressão e rivalidade entre pares, em busca do sucesso.

Um simples exemplo do entrelaçamento entre o assédio laboral e métodos de gestão encontramos no uso crescente de dispositivos como: as avaliações de desempenho; as reuniões de motivação e incentivo; os castigos e punições que grande parte das empresas promove, como estratégia para aumentar a laboriosidade. Também a “dança” de

redução de postos de trabalho e quadro de trabalhadores via programa de demissões voluntárias, transferências, não renovação dos contratos temporários e até a elaboração de acordos com sindicatos para reduzir os custos de trabalho.

Nessa “doce” violência, o gestor se esmera na estética do discurso e leva as exigências acima da normalidade, humilhando e constrangendo o coletivo, tornando-os mais estressados e descontentes. As ações variam desde gritos de guerra, dançar e rebolar, simular relações, deitar-se em caixão – o que significava estar morto. Receber oferendas de ratos e galinhas – em ritual no qual esses animais são enforcados – e até levar prostitutas para as reuniões, são procedimentos que fazem parte do “menu motivador”. A forma como as empresas, via seus representantes, atuam nessas “celebrações” mostra a desigualdade no trato, as relações assimétricas e autoritárias, onde o outro deve se submeter.

Dessa forma, humilhar e depreciar os trabalhadores que não superam as metas tem sido prática rotineira e muitos gestores – conscientes de que fazem o melhor e nada sofrerão – admitem o ato como um jogo para a moçada. Não é de surpreender, quando esses líderes impõem ao coletivo, o uso de colar de tartaruga, adesivo de javali, “lembranças” com bodes ou macacos vivos ou mesmo gritos e frases proferidas como mantras (repetidas por todos) fazem parte do espetáculo. Fixar cartazes nos auditórios nos quais se observa a sugestão do que cada um é aos olhos da empresa: “sou um gastador de dinheiro”; “sou bola murcha”; “não tenho amor aos meus filhos”, “sou incompetente”, “sou pior que uma tartaruga”, demonstra, de forma objetiva, a utilização de elementos que profanam a subjetividade e injuriam, mediante constrangimento, aqueles que, por qualquer razão, não conseguiram satisfazer as metas impostas. O que nos causa desassossego e mesmo espanto é que esses “arquétipos quantitativos” são tolerados por alguns por acreditarem que, algum dia poderão alcançar o topo da organização ou a fama, tal como acontece em relação a grande parte da população que vê na loteria esportiva uma estratégia futura de libertação, mesmo que improvável.

3 O ASSÉDIO MORAL COMO MEDIADOR DAS RELAÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO

A violência moral nas instituições é também denominada de violência psicológica ou emocional, tirania nas relações, *mobbing* (Suécia, Inglaterra), *bullying* (EUA, Reino Unido), “psicoterror laboral ou assédio moral” (Espanha) *harcèlement moral* (França), *jime* (Japão), assédio moral, tortura psicológica ou violência moral, no Brasil. Corresponde a atos que

ocorrem durante a jornada de trabalho, buscam amedrontar, intimidar, humilhar, constranger, desqualificar, destruir, oprimir e coagir o outro, de forma repetitiva e sistemática. São atos e ações que ferem o coletivo tanto psiquicamente quanto moralmente, submetendo-o às regras da empresa.

A lógica do gerenciamento nos dias atuais é sobrecarregar de trabalho e pressionar moralmente todos os trabalhadores. Nesse ambiente de produzir-e-produzir, são frequentes os gritos e humilhações, criando um clima organizacional de pânico e indecisão. O descarte daquele que não supera a meta, que questiona ou exige melhores condições de trabalho, pode ocorrer aos poucos e de diversos modos, como, por exemplo, subtrair o material necessário à execução do trabalho e, principalmente, o isolamento e a obstaculização da manutenção das redes de comunicação entre pares. São estratégias, infelizmente, eficazes, que, além de impedir a solidariedade e laços afetivos, fazem com que o grupo tenha a falsa percepção da displicência do outro em relação ao trabalho, culpando-se mutuamente. Aqui, está um campo aberto para a utilização do assédio como instrumento de gestão, internalização da culpa e, simultaneamente, da delação e sujeição de todos e entre todos, por medo da demissão. Desse modo, temos violência quando a diferença é transformada em desigualdade, cuja finalidade é submeter e dominar o outro aos ditames da empresa (Barreto, 2005).

Podemos exemplificar outras formas de controle do trabalhador, a saber: as mudanças de função, de turno ou cidade sem aviso prévio; demitir por telefone, fax ou telegrama estando de férias; impedir o uso do telefone da empresa, mesmo em casos de urgência; questionar quando do retorno à consulta médica externa; controlar o tempo de permanência nos banheiros; espionar quando saem para o trabalho. São alguns exemplos das práticas atuais e costumeiras em um número significativo de organizações que usam o assédio laboral - via manipulação do medo e do orgulho ferido - como instrumentos para tornar dóceis e disciplinados os corpos produtivos.

Se as corporações no século XX separavam os enfermos dos saudáveis em setores chamados de “retrabalho” ou “compatível” e, ao mesmo tempo, denominavam esses espaços de forma pejorativa – setor dos podres, dos preguiçosos, dos heréticos, e sensíveis, das porcelanas etc. – hoje, elas se sentem à vontade para demiti-los, negando-lhes seus direitos fundamentais. Para Hirigoyen (2000, p. 66), essa ‘guerra psicológica’ supõe dois aspectos:

- o abuso de poder, que é rapidamente desmascarado e não é necessariamente aceito pelos funcionários;
- a manipulação perversa, que se instala de forma mais insidiosa e que, no entanto, causa devastações muito maiores.

Deste modo, é necessário compreender que a violência no local de trabalho envolve muito mais que o “caráter das pessoas”. Abrange a estrutura da empresa, as políticas de gestão, as relações entre as classes. Reafirmamos que não podemos ignorar a complexidade do fenômeno e sua intensificação na última década no Brasil, coincidindo com a globalização e o modelo de política única (neoliberal) imposta internacionalmente. O fato é que a busca incessante por produtividade, metas, projetos em curto tempo e outras estratégias que visam lucrar mais com menos gastos encontra na humilhação e constrangimentos repetitivos a “ferramenta” adequada e eficaz para disciplinar e coagir. A pressão e opressão moral generalizada - para produzir mais com menos pessoas - têm sido responsáveis pelo surgimento de novos transtornos como o aumento do estresse psicológico, do *burn out*, da depressão, assim como o aumento da morbimortalidade cardiovascular e suicídio.

Caracterizar a violência laboral como exclusivamente individual ou organizacional é um equívoco que vemos com certa frequência. O ato que humilha e constrange, ridiculariza e coage publicamente, ferindo a dignidade e identidade do outro, mesmo quando ocorre entre duas pessoas, obedece aos desígnios da produção. Ninguém é humilhado quando ultrapassa a meta ou quando mantém a saúde perfeita. Então, não existe assédio que esteja isento dos modos de administrar e produzir. Mesmo que de forma indireta, sempre ocorre uma correlação.

Exemplificamos com alguns eventos - em aparência - de causas diferentes: há alguns meses, em uma empresa de bebidas do Norte do país, o empresário impunha a seus trabalhadores que não alcançavam a meta (*mix* de bebidas) mover os quadris agachando-se até alcançar a “boca de uma garrafa”, enquanto os outros deveriam aplaudir, cantar e insultar. Dois trabalhadores que foram submetidos a esse constrangimento sentiram-se feridos moralmente e, envergonhados, pediram demissão.

Em uma concessionária de São Paulo, um alto executivo denunciou as condições de trabalho às quais cerca de 300 trabalhadores estavam expostos (materiais perigosos e inflamáveis, como tintas, combustíveis e soda cáustica), sem proteção adequada e com risco de explosão. Após a formalização da denúncia, seus pares passaram a hostilizá-lo. Sua equipe foi proibida de ouvi-lo ou cumprimentá-lo. Agredido moralmente, viu-se sem função e isolado de todos. Seus subordinados foram persuadidos e proibidos de atender suas ordens ou compartilhar informações, sob ameaças de demissão.

Comprometida com o projeto da empresa, uma executiva - formada em duas áreas distintas e altamente qualificada - viu sua vida virar de cabeça para baixo em poucas horas. Era uma entusiasta e dedicada gerente de contas em uma multinacional. Reconhecida por

sua capacidade e qualidades, foi premiada por seu desempenho, considerado um dos melhores para a empresa nos últimos 25 anos. No ano seguinte, a multinacional iniciou um processo de reestruturação e seu núcleo de contas foi reduzido. Amedrontada com sua possível demissão, encaminhou, através do computador da empresa, seu currículo para uma concorrente. Esse foi seu grande crime. Seu e-mail foi detectado. Chamada em seguida para uma reunião urgente, foi submetida a interrogatório, com gravador ligado à revelia de sua permissão. Apesar das explicações e respostas, foi isolada em uma sala, onde ficou incommunicável por oito horas. Sem autorização para retornar à sua sala, pegar seus pertences ou mesmo retornar ao computador; relata que pela primeira vez sentiu muito medo. Foi impedida de beber água, retornar à sua sala, ir ao banheiro. Após oito horas de confinamento, foi demitida por justa causa. O cerne da argumentação foi traição à empresa-mãe por expô-la à concorrente.

Outra empresa do ramo de bebidas usou uma tática diferente: entregava ao trabalhador um bode - sim, caro leitor, um bode - no caso de não atingir a meta. Ele deveria levá-lo para casa, com a recomendação de não deixá-lo emagrecer ou morrer. Se o animal emagrecesse, o operário pagaria à empresa uma multa de R\$ 50,00 e, se morresse, deveria desembolsar R\$ 200,00. A situação se transformou em motivo de ironias e piadas, não somente dentro da corporação, mas nas ruas, quando o empregado “desfilava” com o bode até sua casa. A chamada ‘incompetência’ era publicada com indiferença e desrespeito à dignidade do outro, o que deixa “marcas” na alma, como assinala esse trabalhador:

O discurso da empresa é pelo respeito às pessoas. Esse é o valor primordial no país deles. Mas, aqui no Brasil não funciona. Eles criticam, exigem e humilham. Cheguei a ser chamado de burro e jumento; além das ameaças se não batemos a meta, que é sempre variável. Hoje, tomo antidepressivos (multinacional, homem).

Como se vê, no assédio ou violência laboral – como queiramos chamar –, suas raízes se aprofundam nos modos de administrar e organizar o trabalho, sendo mediadas por sua finalidade, que é a maior produtividade. Reconhecemos que o mediador – chefe, gestor, líder etc. – não deve ser tímido, segundo o perfil requerido. Seus atos são revestidos de flexibilidade e adaptabilidade em prol da empresa. Sempre alerta, defensor intransigente da organização, às vezes usa maldades e astúcias, que atormentam, ferem a dignidade, impõem sofrimento. Entretanto, não esqueçamos: eles fazem parte desse círculo vicioso e estratégico do qual a organização é solidária e conivente, na medida em que tem seus lucros reforçados.

Uma análise dos casos é suficiente para “nos mostrar” os caminhos do adoecer estreitamente vinculados à organização do trabalho. Para não incorrer em erros, chegando a conclusões que ressaltem os aspectos peculiares da personalidade de cada trabalhador e, consequentemente, aliando-se àqueles que os responsabilizam pelos “imprevistos” da produção, reafirmamos: as causas da violência laboral estão centradas na forma de administrar e organizar o trabalho. Sabemos que é fácil julgar e culpar. Mas, incorremos em erro ao tentar compreender uma pessoa somente pelo que aparenta ser ou pelo que dizem de si. Devemos sim tratar de explicar o que “pensa de si” a partir das incoerências da vida material, do conflito e contradições que existem entre as forças produtivas, as relações sociais assimétricas (Marx, 1985), pois a organização do trabalho é determinada pelos meios de produção, pelas condições de emprego, pelas relações entre as classes sociais.

4 O ASSÉDIO MORAL COMO CATEGORIA DAS RELAÇÕES ENTRE CLASSES ANTAGÔNICAS

Destacamos o aniquilamento da dignidade humana e da privacidade do homem que trabalha. Desse modo, a dignidade pressupõe o direito à vida e à liberdade individual. O direito de expressar livremente suas crenças e opções e ser responsável por suas decisões e atos. De não ser perseguido ou discriminado em qualquer espaço social. Ter resguardado seu direito de escolher. Possuir trabalho decente, honrado e ter garantido o acesso aos serviços de saúde, educação e cultura. Ter autonomia para pensar e expressar seus pensamentos sem restrição à sua criatividade. Logo, a dignidade da pessoa humana é compreendida “como um valor supremo, intrínseco, conferido ao ser humano pelo simples fato de ser ‘humano’, independentemente da raça, cor, sexo, religião, origem social ou econômica, o que o distingue das demais criaturas” (Lemes, 2002). Desse modo, incorpora o direito à vida, à segurança, ao respeito, reconhecimento e ao trabalho decente.

Diante dessa realidade e movidos pela curiosidade de pesquisadores, resolvemos analisar 3.613 questionários e 530 histórias, respondidos e enviados via site, correspondendo ao período de janeiro de 2010 a janeiro de 2014 e que abrange vários setores da economia. Ressaltamos que entre os questionários e histórias do período, o maior percentual corresponde a grandes corporações, em especial, do setor financeiro. Ao analisar esses contingentes de trabalhadores, quanto ao respeito e tratamento digno no local de trabalho, não constituem surpresa as respostas: apenas um percentual de 12% reconheceu que o tratamento recebido durante a jornada de trabalho obedeceu ao conceito de dignidade e respeito. Vários exemplos foram citados, entre os quais, destacamos:

Fui chamada pelo gerente administrativo mais o gerente adjunto para uma conversa a portas fechadas em uma salinha que é usada como refeitório. Foi praticamente exigida mais colaboração de minha parte. Senti-me torturada emocionalmente, pois foi dito que se não colaborar estou fora. Inclusive com a ameaça de transferência de cidade. Fico sempre de 2 a 3 horas além do meu horário (setor financeiro, mulher).

Trabalhei na empresa por quatro anos. Durante dois anos, sofri muito nas mãos de uma encarregada, que me tratava com gritos e fazia ameaças constantes. Ela me chamava de “mole”, “nariz de batata”, “preta fedorenta” (multinacional, mulher).

Quando fui conversar com o gerente sobre as más condições de trabalho e que eu estava sobrecarregado, ele me disse: “se não está dando conta em 6 horas, fique até dar conta.” eu disse: “Eu saí daqui ontem às 10 horas da noite.” E quando eu disse que não ficaria mais do que minhas 6 horas, ele retrucou: “o final do mês está aí... se você se enquadrar naquilo que a empresa quer, bem, se não, peça a demissão” (setor financeiro, homem).

Portanto, 46% da população pesquisada não se sentia animada para discutir livremente seu trabalho ou dar opiniões em que fossem consideradas as condições de trabalho. Ao contrário, os trabalhadores se viam ridicularizados ao opinar, sendo frequentes as ameaças de demissão, traslado e punições, caso as metas não fossem cumpridas, como relataram:

Somos chamados de incompetentes e preguiçosos. Colegas que também são assediados, mas que mantêm a cabeça baixa. Todos são humilhados, pressionados e abaixam a cabeça, ou procure outro setor ou Estado (empresa pública federal, homem).

Sofro perseguições, sou humilhado constantemente e me forçam a pedir para sair do emprego. Fazem ameaças; ouço agressões verbais e psicológicas; sou avaliado negativamente. Tudo começou, pois fui pressionado para participar de um complô e não aceitei. A partir daí, são provocações para que eu perca a cabeça e talvez chegue a agredir alguém. Eles não me querem na empresa e fui pressionado para admitir e concordar que estaria doente. Sinto-me com as mãos atadas e está muito difícil. Infelizmente, descobri que trabalho em meio a criminosos, pessoas sem ética, sem caráter e que só pensam nas comissões que terão com as trapças.

Sou perseguido porque não participo do crime organizado que existe dentro da empresa e que a alta gerência é totalmente conivente (multinacional, homem).

Até os dias atuais, alcançar metas continua associado a prêmios vantajosos como viagens, carros, bolsas de estudo e presentes para os filhos. Contudo, não alcançá-las significa ouvir comentários que sugerem incapacidade técnica e incompetência, justificando a política de hostilidades com o alvo, seja ele individual ou coletivo. Desse modo, os comentários maliciosos dominam o ambiente e as relações interpessoais. A repetição dos atos caracteriza um ambiente destrutivo no qual germina a desavença que degrada e dissolve os laços afetivos. Portanto, da população pesquisada, 47% confirmaram a existência de comentários maliciosos que variavam em frequência, desde ‘poucas vezes’ a ‘sempre’. São situações relatadas por diversos empregados que testemunharam ou foram alvos dessa política de gerenciamento:

Várias vezes ouvi o gerente geral da empresa onde trabalhava chamar os trabalhadores de incompetentes se não alcançavam a produção. Isso, na frente de todos os outros trabalhadores (empresa privada, homem).

Fui humilhada quando o gerente adjunto apontou o dedo no meu nariz, dentro da sala de atendimento, na frente de vários clientes, como se estivesse falando com a filha dele. A pessoa que estava sendo atendida por mim se sentiu envergonhada e constrangida, tanto que se levantou e saiu. Senti-me bastante humilhada. Na frente de todos e o constrangimento foi geral (empresa privada, mulher).

São situações que afetam valores, negam a identidade e a dignidade do outro, que passa a ser visto como objeto sem valor e inútil. Vivenciar esse autoritarismo, permeado por abuso de poder recorrente, constitui uma experiência subjetiva que acarreta danos à saúde, prejuízo prático e emocional para os trabalhadores, na medida em que o trabalho se torna fonte de sofrimento e desprazer. Aqui nos cabe perguntar: será legítimo pensar em autonomia para aquele que vive do trabalho nessas condições?

Consideramos a autonomia como capacidade de normatizar, criar e autogovernar-se. Implica a capacidade de tomar decisões com liberdade para pensar, refletir com independência moral e intelectual (Houaiss, 2001). Quando perguntados se lhes são fornecidas informações adequadas para o desempenho de seu trabalho, 42% dos pesquisados respondem “um pouco” e 44% afirmam que sequer são informados das mudanças que serão efetivadas. Para Barbarini (2000), a autonomia só

é possível quando existe ‘uma grande coesão no grupo’, pois é a partir desta que “as decisões serão cumpridas por todos”, permitindo que lutem “contra as adversidades do dia a dia, para resolver problemas e criar soluções em conjunto”. Interessante observar que 43% dos trabalhadores poucas vezes tiveram seu trabalho reconhecido e valorizado pelos chefes.

Em uma reunião na agência com o gerente regional e um assessor direto, devido à posição da agência em relação às metas, o assessor falou “um monte” sobre o que as pessoas representavam e de nossa “incompetência” pelo não cumprimento das metas, deixando a moral de “todos” os trabalhadores “lá embaixo”, comparando-nos com uma empresa de uma cidade pequena e desconhecida para nós (setor financeiro, homem).

Há dois anos venho sofrendo assédio. Tentei conversar com os supervisores, mas eles não quiseram me ouvir; pelo contrário: eles riram de mim; humilharam; falavam que eu tinha problema de cabeça e que eu era problemático; também disseminaram que eu era gay etc. Eu não aguentei e pedi para sair. Já fui agredido com um soco no rosto pelo meu superior, da área de trabalho e tive que deixar o serviço (empresa pública federal, homem).

Não nos causa espanto que o sentimento predominante nessas pessoas seja de absoluta heteronomia, ou melhor: de não conseguir traçar seu destino e muito menos ser capaz de autogerenciar-se, mesmo que estejamos nos referindo a tarefas, às vezes, bastante simples. A sensação de que se está no *Big Brother*, ou seja, sob constantes olhares que os tornam nus, faz com que qualquer um possa ser sumariamente expulso do cenário produtivo, o que gera uma constante sensação de angústia por uma eventual perda de identidade.

5 TRABALHO: uma categoria central na vida do homem

Sabemos que o ser humano interage com a sociedade de diversas maneiras, e um dos mediadores nessa relação indivíduo/sociedade é o trabalho. É através do trabalho que nos sentimos parte integrante da sociedade, construímos nossa identidade e vivemos a condição social que nos é imposta. As mudanças nas relações interpessoais revelam uma nova configuração afetiva: são passageiras, imediatas, competitivas, com vínculos frouxos e líquidos (Bauman, 2008). É uma situação incômoda, em especial no mundo do trabalho, pois cada vez mais o emprego se

torna momentâneo, o que facilita o descarte dos mais velhos e doentes, a seleção esmerada dos mais novos. Quanto aos mais velhos, são considerados “massa velha e inservível”, independentemente da experiência acumulada. E os mais jovens não têm a experiência exigida. Mas, como ter experiência, senão começando?

Para o conjunto dos pesquisados, o trabalho é visto como extremamente importante. Todos se importam com aquilo que realizam, independente do setor ou região em que trabalham. Dos pesquisados, 52% se importa ‘muito’ com seu trabalho e 43%, muitíssimo. Sentir-se ‘muito’ esgotado pelo trabalho é queixa de 28% dos pesquisados, enquanto 21% se sentem ‘muitíssimo’ fatigados emocionalmente, contra 44% que se consideram apenas ‘um pouco’ cansados pelo trabalho. Para 60% dos pesquisados, as condições de trabalho são insuportáveis e se sentem sobrecarregados de tarefas. As mudanças recentes em função das fusões nas grandes empresas sinalizam para um ambiente de trabalho não prazeroso, cheio de exigências e excesso de tarefas; além disso, não pagamento de horas extras, repreensões e pressões variadas, como afirmam:

Temos sobrecarga de trabalho, sem tempo para aprender o serviço e sem ninguém para ensinar ou tirar dúvidas. É constante a cobrança de metas e se não alcança, é linchado moralmente (setor financeiro, homem).

Empregados sendo repreendidos e pressionados diariamente sobre as metas absurdas, mesmo aqueles que trabalham na retaguarda, sendo obrigados a alcançar metas impossíveis. A situação é simples: auxiliares de escritório forçados a assumir cargos de responsabilidade sem treinamento e nenhuma preparação; recebendo apenas duas horas extras por dia (setor financeiro, mulher).

6 ASSÉDIO LABORAL: algo do campo das alegações “subjetivas e imaginárias”

Ao acessar os dados de nossa pesquisa, verificamos que as pressões são maiores nas grandes empresas, em especial nas multinacionais, sendo no ramo financeiro onde ocorre mais coerção e pressão, de tal modo que 88% dos trabalhadores sofreram coações variadas e consideráveis para alcançar as metas demandadas pela produção, via alta gerência. Como se vê, apenas 12% não apontam tal constrangimento. Será do âmbito da subjetividade, tal expressão? Lembremos que a ideia

não vem antes da realidade. Pelo contrário. A realidade psíquica, emocional e cognitiva está comprometida com os objetos externos, com o mundo externo, material e objetivo. Logo, é incorreto pensar que o sofrido pertence ao âmbito da simples imaginação, até porque a consciência é um produto prático daquilo que se vive (Marx, 1978). Assim, a experiência é vivida em cima dos fetiches que se “oferecem” cotidianamente, nas empresas.

Em geral, as empresas individualizam o que é feito no coletivo e desqualificam o trabalho realizado; não admitem conflitos e questionamentos e não avaliam o esforço despendido, apenas o resultado. Fatos que geram no sujeito uma terrível sensação de não reconhecimento por seu empenho e conseqüente sofrimento, como nos relata um trabalhador:

Fui contratado jovem e permaneci quase 30 anos na empresa. Sofri constrangimentos e desvalorização, por muito tempo. Sempre tive ótimas avaliações e desempenho até que, depois de mudanças organizacionais e a não adesão ao plano de demissão voluntária, fui para um isolamento completo. Retiraram minha equipe de trabalho. Sem ter o que fazer, solicitei minha transferência para o período noturno, o que nunca havia ocorrido. Todos os trabalhadores foram orientados a não se comunicar comigo e nenhuma atividade mais foi transmitida. Essa situação inusitada acabou afetando minha condição emocional e física. Resultado: adoeci e fui internado algumas vezes. Tudo acabou com meu pedido de demissão (multinacional, homem).

Parece-nos falacioso e pouco científico insinuar que tais dados sobejamente comprovados carecem de objetividade ou são fruto de uma mente que maquina e delira. Com certeza, tal resultado empírico que se apresenta a nós pesquisadores, que refletimos sobre este tema desde os anos 2000, pode ser classificado e categorizado de inúmeras formas e maneiras. Mas, em hipótese alguma, poderemos atribuir à subjetividade o sofrimento que é imposto. Exceto, para aqueles que tendem, por ignorância ou má-fé, a desqualificar aquilo que a robustez matemática e a experiência prática ratificam como verdadeiro. Nossa matriz reflexiva está baseada no materialismo histórico e dialético, em que a subjetividade é estabelecida, erigida e revigorada a partir da vivência do real. O trabalho é uma atividade que envolve três dimensões: é uma atividade consciente; é mediada por instrumentos e se torna material enquanto um produto social. (Vygotsky, 1998; Marx, 1978).

7 CONSEQUÊNCIAS DAS RELAÇÕES SOCIAIS ASSIMÉTRICAS PARA A SAÚDE

Pesquisas e estudos clássicos enfatizam que as pressões emanadas da organização do trabalho são determinantes do desequilíbrio psíquico e da saúde mental, não apenas pelos riscos, mas pelo ritmo de produtividade imposto, sobrecarga de trabalho, não reconhecimento e controle do ato de criar o trabalho (Seligmann-Silva, 1997; Heloani, 1994; Barreto, 2000). O aumento de responsabilidade, controle do trabalho e do tempo, a exigência de cumprimento de metas inalcançáveis, a jornada prolongada, a pressão constante para vender ‘produtos’, as desqualificações e o clima de incerteza, são alguns exemplos dos múltiplos fatores desencadeadores de fadiga, cansaço e doenças, como relatam:

São muito frequentes e comuns as ameaças de demissão. Pressionam por produção e para estender o horário de trabalho (setor financeiro, homem).

O mais comum é substituir os funcionários “velhos” por gente mais nova (multinacional, mulher).

Por várias vezes me foi proposta licença para tratamento de depressão, mas por temer represálias não aceitei. E com isso estou cada vez mais debilitado fisicamente; não tenho mais forças nem domínio. Tenho insônia e dores em todo o corpo (engenheiro, setor metalúrgico).

A desqualificação e o controle sobre os trabalhadores mediante um processo disciplinar rígido, legitimado por uma hierarquia draconiana, são comuns ao taylorismo e ao fordismo, demandando, obrigatoriamente, uma ideologia capaz de conseguir certo controle da subjetividade dos trabalhadores (Heloani, 2003). É nesta relação desigual do indivíduo com a organização e a atividade que exerce que o sofrimento acontece, a doença se antecipa e, muitas vezes, a morte abrevia o viver. Neste cenário, são significativas as queixas de tristeza que caminham para a depressão. É comum ter vontade de chorar, a tensão generalizada pela sobrecarga psicológica. E por isso, relatam que, todas as semanas aparece um chorando no banheiro ou frases como, trabalhei chorando devido às ameaças que recebia.

De modo geral, todos se queixam de dificuldades para dormir e apenas 38% não referem distúrbios do sono. O medo predomina no coletivo (54%) e a ansiedade é alta ou o desespero com qualquer coisa (44%), irritar-se facilmente, esquecer, sentir-se ansioso(a) (83%), acordar de mau humor (51%), sentir-se desanimado para

com a vida (54%), inseguro (73%), ficar com a respiração entrecortada (40%), dores nas costas (77%) e roer as unhas (22%) são indicadores das condições estressantes a que estão submetidos os trabalhadores.

8 TESTEMUNHANDO OU VIVENDO A VIOLÊNCIA LABORAL

Quando questionados se já haviam vivido ou presenciado alguma situação de humilhação no trabalho, 42% responderam afirmativamente, como relatam:

Faço de tudo, me esforço, tento de tudo. Ele me chama e faz uma série de reclamações. Nada está bem. Por mais que eu produza, nada satisfaz. E ainda por cima, diz: você não colabora. Você nunca vem trabalhar nos fins de semana” (multinacional, mulher).

São situações que favorecem a desmotivação da maior parte dos trabalhadores, sendo que, dos questionários avaliados, apenas 31% se sentem animados para enfrentar um novo dia de trabalho. Apesar da procura incessante de ‘infratores’ e ‘responsáveis’ pelos problemas e reveses da organização na bolsa de valores, podemos afirmar que a solidariedade e sensibilidade em relação às dificuldades dos colegas estão fortemente presentes nas relações. Desse modo, 44% dizem sentir-se muito sensíveis, 15% muitíssimo, enquanto 36% afirmaram ficar um pouco sensibilizados com as questões do outro. Há punições para aqueles que não cumprem a meta, independentemente de existir ou não infraestrutura para sua concretização. Essa condição se transforma em motivo suficiente para novas desqualificações e ameaças de demissão, como as vividas ou testemunhadas:

Sempre escuto essa conotação de ‘burro’ para alguns colegas. Somos chamadas a atenção em público, de maneira rude, grosseira e desrespeitosa (setor financeiro, mulher).

O gerente chama a atenção dos funcionários na frente dos clientes. Grita com o supervisor, com trabalhadores durante o expediente, não importa se há visitas ou se a agência está lotada (multinacional, homem)

9 DO DISCURSO AO BOM COMBATE

O assédio moral, reafirmamos, pertence ao campo da organização do trabalho. Seus pilares se assentam nas relações sociais assimétricas e autoritárias; no abuso de poder; nas exigências de metas impossíveis; na exploração sem limites; na forma de administrar o trabalho, entre tantas outras dimensões. São práticas que se nutrem da degradação da oferta de empregos; da instabilidade e flexibilidade dos postos de trabalho; dos contratos informais e terceirizações; da incapacidade de reação coletiva e neutralização dos bons combates, substituídos por acordos e negociações. Do deslocamento constante do capital para outro território, que lhes dê mais benefícios. Desse modo, livram-se de possíveis pressões e críticas sindicais. Por outro lado, graças ao aumento da desindustrialização – aspecto que é bem visto pelo empresariado –, as negociações apresentam uma correlação de forças desfavorável à classe que vive do trabalho.

Críticas e combates ficaram reduzidos a uma política de manutenção do emprego. São poucos os que combatem as condições degradantes de trabalho, as doenças e acidentes; até mesmo a luta por melhoria salarial está relegada à manutenção do emprego, apesar da intensificação do ritmo e maior produtividade. A falta de resistência à exclusão dos trabalhadores não pode ficar associada, simplesmente, à falta de adesão dos mesmos ao seu sindicato, seja por estarem desempregados ou subocupados, seja pelo medo de perder o emprego ou até em consequência do egoísmo e individualismo exacerbados.

Entre os desafios para os sindicatos, urge compreender as causas do presenteísmo crescente, do assédio moral, do adoecer e morrer. Não como algo do âmbito das relações interpessoais, do descuido ou medo e resistência ao desemprego. Sabemos que a política antissindical e o desligamento de dirigentes combativos fazem parte da lógica do capital. Nada novo. Só aumentou e intensificou as intimidações e o assédio moral contra os que não se alinham à ideologia da empresa. Contudo, não se justifica que o dirigente, ao receber um caso de assédio, tente livrar-se – por impotência do conhecimento – e o encaminhe para o psicólogo, médico ou advogado. A ação não pode se restringir à orientação aos profissionais citados; reconhecemos ser necessário, mas não resolve um problema que diz respeito a todos os trabalhadores. Urge o diálogo social e contato com a base; não somente com a empresa. Infelizmente, muitos sindicatos se transformaram em “coisa de profissionais, mais que de militantes” (Boltanski et Chiapello, 2009). O desafio é pensar e lutar por uma gestão solidária.

Do mesmo modo, ressaltamos que o assédio moral tem consequências nefastas para a saúde de todos os trabalhadores, sejam alvo ou testemunhas, podendo levá-los à morte por suicídio. É sempre bom

lembrar – e alertar – que, apesar de o capitalismo mudar sua “natureza” ao longo de seu desenvolvimento, ele ainda é fonte viva, em todos nós, de indignação. Segundo Boltanski et Chiapello (2009), essas fontes de indignação são de quatro ordens, a saber:

- Desencanto e inautenticidade dos objetos, das pessoas, dos sentimentos e, de modo mais geral, do tipo de vida que lhe está associado;

- Opressão, porque, por um lado, se opõe à liberdade, à autonomia e à criatividade dos seres humanos que, sob seu império, estão submetidos à dominação do mercado como força impessoal que fixa os preços e designa os homens e produtos-serviços desejáveis ou não, e, por outro lado, devido às formas de subordinação da condição salarial (disciplina empresarial, supervisão intermediária dos chefes e comando por regulamentos e procedimentos);

- Miséria para os trabalhadores e desigualdades com uma amplitude desconhecida no passado; e

- Oportunismo e egoísmo, que, favorecendo apenas os interesses particulares, revelam-se destruidores dos vínculos sociais e das solidariedades comunitárias, em particular das solidariedades mínimas entre ricos e pobres.

A violência gera mal-estar individual e coletivo, particularmente para aqueles que testemunham ou são submetidos a humilhações e desqualificações, passando a se sentir “sem valor”, um objeto, um lixo. O homem, enquanto ser social, participa de todos os domínios da vida em sociedade e não apenas da produção. Sua ação prática influencia tanto sua vida quanto a vida da própria comunidade.

Ao final, reafirmamos que ao trabalhador vítima do assédio moral é imposto um sofrimento da ordem do ético-político, que provém das condições objetivas, afetando os processos psicológicos, o organismo biológico e as relações sociais (Vygotsky, 2001; Marx, 1982). Significa que as determinações do trabalho sobre a saúde ocorrem tanto por suas condições objetivas quanto por sua condição afetiva relacional, pois toda vida social é essencialmente prática e não simplesmente da ordem da imaginação.

REFERÊNCIAS

BARBARINI, Neuzi. *Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores*. 2001. Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

BARRETO, Margarida. *Assédio Moral: a violência sutil*. 2005. Doutorado em Psicologia Social - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, 2005.

BARRETO, Margarida. *Assédio Moral. Violência psicológica que põe em risco sua vida*. Coleção Saúde do Trabalhador nº 6. STIQPF JCA Gráfica: São Paulo, 2001

BARRETO, Margarida. *Uma jornada de humilhações*. Mestrado em Psicologia Social - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, 2000.

BARRETO, Margarida. *El trabajo engendrando enfermedad y subjetividad*. Apresentado em Simposio Internacional - Salud y Trabajo Cuba, 1997.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do Capitalismo*. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009

ENGELS, Federico. (1988) *La subversión de la ciencia por el señor Eugen Düring*. México: Fondo de Cultura Económica, 1988.

FREITAS, Ester; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008.

HIRIGOYEN; Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Editora Bertrand Brasil: Rio de Janeiro, 2000.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba, Editora Juruá, 2018.

HELOANI, Roberto. *Modelos de gestão e educação: gerencialismo e subjetividade*. São Paulo: Editora Cortez, 2018.

HELOANI, Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. Editora Atlas, 2003.

HELOANI, Roberto. *Práticas organizacionais e sofrimento psíquico: o que a Psicologia do Trabalho tem a ver com isso?* Texto apresentado no Seminário Nacional de Saúde Mental e Trabalho - São Paulo, 28 e 29 de novembro de 2008. Fundacentro: São Paulo, 2008. Baseado em artigo publicado na Revista Psicologia Política - vol. 5, nº 10 - jul. dez. 2005 - São Paulo.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

LEYMANN, H. Content and development of moral harassment at work (mobbing). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, London, v.5, n.2, p.165-184, 1996.

MARX, Karl. *Grundrisse: lineamentos fundamentais para la crítica de la economía política*. Tomo I. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

MARX, Karl. Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos. In: *Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

SELIGMANN-SILVA, Edith. Saúde mental e automação: a propósito de um estudo de caso no setor ferroviário. *Cadernos de Saúde Pública*, 13, 95-109, 1997.

VYGOTSKY, Lev Semyonovich. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

VYGOTSKY, Lev Semyonovich. *Psicologia Pedagógica*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

The page features abstract purple geometric shapes. A large, jagged shape is at the top, and a smaller, trapezoidal shape is at the bottom right.

Doutrina Nacional

ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO TRABALHO:

**da evolução legislativa e institucional
à patologia do desempenho e as
intersecções da violência laboral**

MOURA DE CARVALHO, Camila
STORER, Luciane



ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO TRABALHO: da evolução legislativa e institucional à patologia do desempenho e as intersecções da violência laboral

MORAL AND SEXUAL HARASSMENT IN THE WORKPLACE: from legislative and institutional developments to performance pathology and the intersections of workplace violence

MOURA DE CARVALHO, Camila¹
STORER, Luciane²

Resumo: este artigo analisa a violência laboral sob perspectivas legal-institucional e psicossocial-estrutural. Examina a evolução do assédio moral e sexual no Brasil, explorando marcos legais, políticas institucionais e modelos de enfrentamento nos poderes Executivo e Judiciário. Aborda o impacto da saúde mental no trabalho contemporâneo, destacando como a pressão por produtividade transforma liberdade em coação, gerando patologias psíquicas como depressão e *burnout*. Utiliza abordagem interseccional para analisar múltiplas formas de violência laboral. Propõe análise tridimensional (indivíduo-instituição-estrutura) e enfoque decolonial para contestar o ideal universal de desempenho, enfatizando a necessidade de transformação cultural nas organizações.

Palavras-chave: Assédio moral; Assédio sexual; Violência laboral; Saúde mental no trabalho; Direito do Trabalho; *Burnout*.

Abstract: this article analyzes workplace violence from legal-institutional and psychosocial-structural perspectives. It examines the evolution of moral and sexual harassment in Brazil, exploring legal frameworks, institutional policies, and confrontation models in the Executive and Judicial branches. It addresses the impact of mental health in contemporary work environments, highlighting how productivity pressure transforms freedom into coercion, generating psychic pathologies such as depression and burnout. It employs an intersectional

¹ Juíza titular do TRT da 15ª Região, especialista em Economia do Trabalho pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e mestra em Ciências do Trabalho e Relações Laborais pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), em Lisboa (Portugal).

² Especialista em Processo Civil pela Escola Paulista da Magistratura, especialista em Economia do Trabalho e Direitos Sindicais pela Unicamp. Desembargadora aposentada do TRT da 15ª Região.

approach to analyze multiple forms of workplace violence. It proposes a three-dimensional analysis (individual-institution-structure) and decolonial approach to challenge the universal ideal of performance, emphasizing the need for cultural transformation in organizations.

Keywords: Moral harassment; Sexual harassment; Workplace violence; Mental health at work; Labor law; Burnout syndrome.

1 ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO TRABALHO: evolução histórica, legislativa e institucional no Brasil

1.1 Introdução

Este artigo visa analisar o assédio moral e sexual no ambiente de trabalho brasileiro, abordando sua origem conceitual, a evolução histórica do debate, os marcos legislativos e as políticas institucionais adotadas para seu enfrentamento.

O termo assédio (do latim *absidium*) evoca a ideia de cerco e pressão, manifestando-se no trabalho como violência psicológica ou sexual, cercando a vítima e pressionando-a, conduta que atenta contra a dignidade, saúde e desempenho da trabalhadora e do trabalhador.

O debate internacional ganhou força na década de 1980 com as pesquisas da psiquiatra Marie-France Hirigoyen (2000) sobre o *mobbing*. No Brasil, os médicos Margarida Barreto e Roberto Heloani (2005) destacaram o assédio como uma estratégia de gestão por humilhação.

A evolução normativa brasileira demonstra o reconhecimento progressivo da dignidade da pessoa humana como pilar das relações de trabalho. A Constituição Federal de 1988 estabelece a dignidade da pessoa humana como princípio e garante um meio ambiente de trabalho saudável. O arcabouço legal foi fortalecido com a tipificação do assédio sexual como crime (Lei 10.224/2001) e a ampliação da competência da Justiça do Trabalho para julgar danos morais no ambiente de trabalho (Emenda Constitucional 45/2004). Normativas recentes incluem a Lei 14.457/2022, que atribuiu à CIPA a responsabilidade pela prevenção e combate ao assédio sexual, e a Lei 14.540/2023, que instituiu o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual na Administração Pública. Em âmbito internacional, merece destaque a Convenção 190 da OIT (2019), o primeiro tratado a reconhecer o direito a um mundo do trabalho livre de violência e assédio.

A discussão também engloba políticas institucionais na Administração Pública, como o modelo de enfrentamento do Tribunal de Contas da União (TCU), baseado nos pilares de institucionalização, prevenção, detecção e correção. No Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento foi instituída pela Resolução CNJ 351/2020. Contudo, pesquisas entre 2016 e 2023³ revelaram altos índices de assédio no Judiciário, afetando majoritariamente mulheres, pessoas pretas, indígenas e terceirizadas.

O artigo ressalta o impacto do assédio na saúde mental, mencionando o reconhecimento do *burnout* pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 2022 e a perda anual de bilhões de dias de trabalho por depressão e ansiedade. As diretrizes da OMS sugerem, pela primeira vez, o treinamento de gestores para mitigar riscos psicossociais.

Por fim, são exploradas as configurações de assédio moral (retirada de autonomia, sobrecarga, humilhações) e sexual (insinuações, contato físico não consentido), distinguindo-as de exigências profissionais legítimas. O texto culmina com orientações para vítimas e colegas de trabalho, enfatizando a importância da resistência, da coleta de provas e do enfrentamento coletivo para um ambiente de trabalho seguro.

1.2 Quando passamos a falar sobre assédio moral

O estudo do assédio moral, inicialmente denominado *mobbing*, começou nos países escandinavos no início do Século XX, embora tardiamente em nações com pouca proteção aos trabalhadores.

A psiquiatra e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen (1998), especializada em *mobbing* (uma forma de *bullying*), dedicou-se ao estudo do estresse e da vitimologia relacionados a crimes. Seus estudos foram difundidos no Brasil, onde surgiram as primeiras referências sobre a temática e os transtornos mentais decorrentes.

Hirigoyen constatou que o assédio, ligado à implicação ética, surgiu em novas formas de trabalho na década de 1980, gerando sofrimento psicológico. Os sindicatos, focados em lutas coletivas, tinham dificuldade em identificar essa dor individual como um fato relevante do ambiente de trabalho. Marie-France, inclusive, reforça que se trata de uma violência sutil, individual e perigosa por sua invisibilidade.

Em seus estudos, a psiquiatra francesa destaca que o assédio moral provoca distúrbios psíquicos e psicossomáticos distintos do *burnout* e do estresse, com as vítimas apresentando sofrimento psíquico

³ 1) BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *Saúde de magistrados e servidores: Resolução CNJ 207/2015*. Brasília: CNJ, 2017; 2) BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *Saúde de magistrados e servidores: Resolução CNJ 207/2015*. Brasília: CNJ, 2019.

e depressão ainda mais intensos. Em um mundo do trabalho mais duro, exigente e moldado por uma lógica perversa de performance baseada em metas, emerge um sistema de gestão autoritário que favorece o assédio vertical e horizontal.

No Brasil, os médicos Roberto Heloani e Margarida Barreto (2018), em contato com Hirigoyen, contribuíram com os primeiros estudos sobre as consequências da gestão de resultados e do ambiente de trabalho tóxico na saúde do trabalhador. Na década de 1990, embora sem tipificação legal específica, os médicos já apontavam a gestão por humilhação como uma forma de controle e manipulação que afrontava a dignidade. Eles lançaram o livro *Assédio Moral - Gestão por Humilhação*, que trouxe reflexões sobre dimensões, causas, riscos psicossociais e a transversalidade com gênero e raça, além de constatar sua aplicação tanto no setor privado quanto na administração pública.

1.3 Marcos legais e internacionais

A evolução normativa no Brasil reflete o reconhecimento gradual da dignidade humana nas relações laborais.

A Constituição Federal de 1988 estabelece a dignidade da pessoa humana como pilar do Estado Democrático de Direito e assegura um meio ambiente de trabalho saudável (Art. 1º e Art. 7º, XXII).

De se destacar que o primeiro enfoque dado ao assédio era apenas criminal, mas, com a evolução dos estudos e pesquisas, seu conceito se amplia para incluir as diversas esferas da vida da cidadã e do cidadão na prevenção e no enfrentamento em diversas políticas públicas, visando à mudança cultural.

1.3.1 Principais marcos legislativos nacionais

- Lei 10.224/2001: introduziu o Artigo 216-A no Código Penal, tipificando o assédio sexual como crime⁴. Emenda Constitucional 45/2004: ampliou a competência da Justiça do Trabalho para julgar ações de indenização por dano moral decorrente da relação de trabalho.

- Resolução CNJ 351/2020: instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e à Discriminação no âmbito do Poder Judiciário.

- Lei 14.457/2022: atribuiu à CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) a responsabilidade de prevenir e combater o assédio sexual e outras formas de violência no trabalho.

⁴ A Lei 10.224/2001 (Art. 216-A do Código Penal) define assédio sexual como: “Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função.”

- Lei 14.540/2023: instituiu o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais crimes contra a dignidade sexual na Administração Pública Direta e Indireta (federal, estadual, distrital e municipal).

- Resoluções CNJ 518 e 538/2023: alteraram a Resolução 351/2020, incluindo o assédio sexual como infração disciplinar de natureza grave no Judiciário⁵.

- Resolução CSJT 360/2023: consolidou a Política de Enfrentamento à violência, ao assédio e à discriminação no âmbito da Justiça do Trabalho.

- Lei 14.887/2024: alterou a Lei Maria da Penha (Lei 11.340/2006) para estabelecer prioridade na assistência à mulher vítima de violência doméstica e familiar⁶.

1.3.2 Iniciativas Internacionais

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) adotou a Convenção 190, em 2019, que reconhece o direito de todas as pessoas a um mundo do trabalho livre de violência e assédio, incluindo aqueles motivados por questões de gênero. A Convenção entrou em vigor em 2021. O Brasil iniciou o processo de ratificação em 2023.

Exemplos internacionais demonstram a tendência de reforço das proteções:

- Bélgica: em 2023, regulamentações alteradas reforçaram as proteções contra represálias do empregador, estenderam as salvaguardas a testemunhas informais e revisaram o ônus da prova, que era oneroso para o funcionário. Os empregadores foram obrigados a atualizar seus regulamentos para incluir procedimentos internos de prevenção de riscos psicossociais.

- Dinamarca: em 2023, alterações nas leis da Igualdade de Tratamento, do Ambiente de Trabalho e da Formação Profissional esclareceram as responsabilidades do empregador, aumentaram a indenização por assédio e permitiram que funcionários reivindicassem indenizações diretamente dos perpetradores. A Lei da Igualdade agora exige que os empregadores abordem e resolvam incidentes de assédio sexual.

Esses exemplos demonstram que o Brasil segue uma direção assertiva na evolução de seus normativos, tratando o assédio como um problema de saúde pública e envolvendo a sociedade na

⁵ A Resolução CNJ 351/2020, alterada pelas Resoluções CNJ 518 e 538/2023, estabelece que a prática do assédio sexual é considerada infração disciplinar de natureza grave (§2º do Art. 17). As penalidades aplicáveis também se estendem ao assédio moral e à discriminação, considerando a gravidade e o dano.

⁶ A Lei nº 14.887/2024 também alterou a Lei nº 13.239/2015, garantindo que a mulher vítima de violência tenha atendimento prioritário para cirurgia plástica reparadora entre casos da mesma gravidade.

transformação cultural, não abandonando, entretanto, o caminho do enfrentamento e responsabilizações.

1.4 Políticas institucionais

1.4.1 Poder Executivo

O Tribunal de Contas da União (TCU), em 2022, propôs o primeiro modelo de enfrentamento ao assédio, que passou a integrar auditorias anuais nas instituições públicas federais. Esse modelo se baseia em quatro pilares fundamentais:

- Institucionalização: compromisso da alta administração, formalização de políticas e implementação de sistemas de prevenção.
- Prevenção: esclarecimento de comportamentos, estrutura de acolhimento, capacitação e divulgação.
- Detecção: atuação proativa e estrutura para recebimento de denúncias.
- Correção: apuração das denúncias, aplicação de medidas conciliatórias e punições adequadas.

Atualmente, a Política de Prevenção e Combate do TCU é regida pela Portaria-TCU 41, de 8 de março de 2024, que estabelece tolerância zero ao assédio, confidencialidade e um Comitê Técnico para monitoramento⁷.

1.4.2 Poder Judiciário

Embora a jurisprudência já tratasse do assédio e seus riscos psicossociais, a primeira normativa do Judiciário foi a Resolução CNJ 240/2016, que recomendava a valorização do ambiente de trabalho e regras de conduta ética. Na Seção V – da Valorização e do Ambiente de Trabalho, a Resolução recomenda, no inciso XII do art. 8º, que sejam instituídas regras de conduta ética e realizadas ações de prevenção e combate a mecanismos, gestão e atitudes que favoreçam o assédio ou o desrespeito aos valores profissionais do serviço público judiciário e da magistratura.

Coincidentemente, no mesmo ano, o CNJ realizou a primeira pesquisa sobre a saúde de magistrados e servidores, constatando que os transtornos mentais representavam 11% dos afastamentos⁸.

⁷ A Portaria TCU 41, de 8 de março de 2024, estabelece diretrizes de tolerância zero ao assédio e a criação de um Comitê Técnico para monitorar a política de prevenção e combate ao Assédio Moral e Sexual e a todas as formas de violência e discriminação no Tribunal de Contas da União.

⁸ A pesquisa sobre a saúde de magistrados e servidores de 2016 utilizou dados da Resolução CNJ 207/2015.

Em 2020, foi editada a Resolução CNJ 351, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e à Discriminação.

Em 2023, o CSJT e o CNJ reforçaram o combate, sendo o assédio sexual classificado normativamente como infração disciplinar grave.

As pesquisas realizadas pelo Poder Judiciário entre 2016 e 2023 revelaram um cenário preocupante, com mais de 50% dos respondentes relatando ter sofrido assédio em seu ambiente de trabalho⁹.

- Populações Mais Afetadas (2021): indígenas, pessoas de cor preta e mulheres; servidores, conciliadores, terceirizados ou contratados. O assédio institucional é o mais identificado.

- Consequências (2021): crises de ansiedade (77,2%), queda de cabelo, insônia, aumento ou perda de peso (67,9%), e tratamento médico ou psicológico (62,6%).

- Dados Recentes (2023): servidores continuam sendo os mais afetados, mas magistrados (cerca de 42%) também aparecem na pesquisa; pessoas que se declaram pretas representam 70% dos mais atingidos; o assédio moral foi elevado a 87%, sendo as mulheres as mais atingidas¹⁰

- Subnotificação: 59% não denunciam por descrerem em providências, e 58% temem represália. Entre os que denunciam, 70% iniciaram tratamento médico ou psicológico.

A subnotificação, agravada pelo medo de represálias e pela descrença na efetividade das denúncias, ainda representa um desafio para que o Poder Judiciário alcance eficácia e efetividade em sua Política Nacional de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e Outras Formas de Discriminação.

1.5 Orientações e impactos na saúde

A OMS e a OIT têm contribuído para a temática, com a OMS reconhecendo o *burnout* como doença em 2022. Estima-se a perda de 12 bilhões de dias de trabalho anualmente por depressão e ansiedade. Pela primeira vez, a OMS sugere como diretriz o treinamento de gestores para prevenir ambientes estressantes e enfrentar riscos psicossociais¹¹.

O assédio moral se manifesta no ambiente de trabalho pela retirada de autonomia, sobrecarga de tarefas, desconsideração de problemas

⁹ Em 2021, a primeira pesquisa sobre assédio no Poder Judiciário, para avaliação da Resolução 351/2020, identificou que o assédio institucional é o mais presente.

¹⁰ A nova pesquisa de 2023 no Poder Judiciário, associada ao Censo, continua apontando que mais de 50% dos respondentes se identificam como vítimas de assédio.

¹¹ Organização Mundial da Saúde. Relatório mundial sobre saúde mental: transformando a saúde mental para todos. Genebra: Organização Mundial da Saúde, 2022.

de saúde, imposição de tarefas humilhantes, ignorar a presença da trabalhadora e do trabalhador e espalhar boatos, visando desestabilizá-la ou desestabilizá-lo emocionalmente. O assédio sexual envolve comportamentos de natureza sexual, como insinuações, piadas, conversas indesejadas e contato físico não consentido.

É crucial distinguir essas condutas das exigências profissionais legítimas, avaliações de desempenho não vexatórias e flertes correspondidos, para isso, é importante a constante capacitação de trabalhadoras e trabalhadores e, sobretudo, das gestoras e gestores, com compromisso evidenciado da alta administração.

1.6 Orientações para vítimas e colegas

As vítimas de assédio e outras formas de discriminação devem resistir, deixar claro que não aceitam o comportamento abusivo, evitar ficar a sós com o assediador, reunir provas, buscar apoio emocional e denunciar pelos canais disponibilizados.

O apoio de colegas é fundamental para testemunhar, ajudar na coleta de provas e concretizar a denúncia, sendo a solidariedade e o enfrentamento coletivo essenciais para romper o ciclo dessa violência.

A política de prevenção e enfrentamento deve ser constante e integrar o cotidiano das trabalhadoras e trabalhadores da Administração Pública.

2 A PATOLOGIA DO DESEMPENHO E AS INTERSECÇÕES DA VIOLÊNCIA NO MUNDO DO TRABALHO

2.1 Introdução

Conforme abordado anteriormente, o enfrentamento ao assédio não é responsabilidade exclusiva das vítimas, mas de toda a coletividade, que deve assumir o compromisso com um ambiente de trabalho mais digno. A necessidade desse engajamento coletivo é urgente, visto que a pressão por performance, baseada em números, metas e resultados, molda um mundo do trabalho mais duro e exigente, isolando o indivíduo e tornando-o vulnerável às diversas formas de assédio. Essa cultura de hiperprodutividade culmina no fenômeno que podemos chamar de patologia do desempenho.

Ao problematizar essa questão, a análise do sofrimento mental no ambiente de trabalho na contemporaneidade exige a compreensão de que o trabalho, como chave analítica da saúde mental, é central. O filósofo

sul-coreano Byung-Chul Han (2015), professor de filosofia e estudos culturais na Universidade de Berlim, oferece um diagnóstico incisivo ao descrever a “Sociedade do Cansaço”, uma era marcada pela ansiedade por resultados e pela exaustão generalizada. Esse fenômeno patológico está intrinsecamente ligado à lógica neoliberal, que permeia instituições públicas e privadas e impõe padrões de desempenho desumanizados.

Nessa nova lógica, regida pelo excesso de positividade e pelo imperativo da alta performance, o indivíduo transiciona da sociedade disciplinar de Michel Foucault (2014) para a da autoexploração. A pressão por produtividade e eficiência transforma a liberdade em coação, levando o fracasso a ser percebido como insuficiência pessoal e gerando patologias psíquicas, como a depressão e a síndrome de *burnout*.

A violência no ambiente laboral manifesta-se de diversas formas, sendo a perversidade uma mola propulsora. O assédio moral e o assédio sexual são intensificados por relações de gênero, raça e poder. A interseccionalidade é uma abordagem crucial para entender como fatores como raça, classe e orientação sexual tornam grupos minorizados (como mulheres, servidores cotistas, PCDs e LGBTQIAP+) vulneráveis a violências múltiplas e cumuladas.

A partir de estudos do sociólogo francês Christophe Dejours, aborda-se a questão do sofrimento, como um sintoma da falta de reconhecimento e cooperação vigentes na cultura organizacional. Essa cultura, uma vez estabelecida, pauta-se de forma preponderante pela lógica do desempenho, adotada tanto no setor privado, quanto na Administração Pública.

Nesse sentido, o resgate do conceito de *trabalho vivo*, apresentado por Dejours e que abordaremos adiante, ganha especial relevância quando postulamos a subversão da lógica produtivista para extrair da inteligência do corpo a afetividade e a necessidade de transformar o sofrimento em prazer e de construir a identidade individual e coletiva com vistas à saúde mental no ambiente de trabalho.

2.2 Da sociedade disciplinar à da autoexploração

Han (2015) argumenta que não vivemos mais na sociedade disciplinar descrita por Michel Foucault, que operava por meio da negatividade, da proibição e da coerção externa. Hoje, o paradigma mudou para a sociedade de desempenho, regida pelo excesso de positividade e pelos imperativos da produtividade e da maximização do desempenho¹².

¹² O filósofo sul-coreano oferece uma crítica incisiva ao modo de vida contemporâneo, argumentando que a sociedade não é mais primariamente disciplinar (baseada em proibição/negatividade, como descrita por Foucault), mas sim uma sociedade de desempenho.

Esse novo regime contém uma violência sutil, quase imperceptível, que torna a trabalhadora ou trabalhador um agente da própria opressão, levando a um estado de autoexploração¹³. O sujeito do desempenho internaliza a pressão para ser eficiente, produtivo e superar constantemente os próprios limites, o que, paradoxalmente, transforma liberdade em coação. O fracasso não é visto como uma falha do sistema, mas como uma insuficiência pessoal, gerando patologias psíquicas como a depressão e a síndrome de *burnout*¹⁴, que acaba por representar uma manifestação patológica da liberdade paradoxal. Além destas, observam-se também o TDAH (Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade) e o esgotamento.

2.3. Violência no trabalho e perspectivas interseccionais

A violência no ambiente laboral manifesta-se de diversas formas, sendo a perversidade¹⁵ como mola propulsora da violência um conceito relevante para entender a agressão.

Especificamente quanto ao assédio moral no trabalho, a psiquiatra e psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen, uma das maiores estudiosas do tema, apresenta a seguinte definição:

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. (2002, p. 17).

Observa-se, a partir dos conceitos acima, que tanto o elemento *repetição* quanto o elemento *intenção* eram considerados essenciais para a configuração do ato de assédio moral. Esse entendimento mudou.

Atualmente com os constantes estudos sobre assédio moral no trabalho e, notadamente, em conformidade com a diretriz

¹³ Para Han (2015), a autoexploração consiste em fazer com que o indivíduo se torne empresário de si mesmo, a ponto de substituir a cobrança externa por uma autocobrança tal que o torna seu próprio algoz.

¹⁴ Marcos Mendanha, médico e estudioso do tema, em sua obra sobre O Que Ninguém Te Contou Sobre *Burnout*, ao discorrer sobre a evolução teórica dos diversos conceitos, nos apresenta a conceituação do *Burnout* proposta pela CID-11: "*Burnout* é uma síndrome conceituada com resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso" (Mendanha, 2024).

¹⁵ O assédio moral no trabalho é classificado por Marie-France Hirigoyen como uma violência perversa que pode levar ao aniquilamento psíquico. (Andrade & Assis, 2017)

da Convenção 190 da OIT¹⁶, vem se consolidando o entendimento de que para a caracterização do assédio moral basta apenas um comportamento agressivo, independentemente de intencionalidade, desde que este apresente potencial lesivo suficiente para causar à vítima um abalo moral que afete sua autoestima. A depender do grau de intensidade, esta violência perversa pode levar ao adoecimento mental e ao aniquilamento psíquico do indivíduo, colocando em risco não apenas sua saúde mental, mas também sua própria vida.

Uma característica importante para se compreender a dinâmica da violência do assédio moral e sexual no trabalho é que estes são intensificados pelas relações de gênero, raça e poder. Há evidências de que as mulheres são mais suscetíveis à violência ocupacional e ao assédio sexual¹⁷. Daí também a importância de haver diferenciações no enfrentamento do assédio no ambiente de trabalho segundo o gênero.

Por isso, a ferramenta da interseccionalidade¹⁸ é crucial para analisar como esses marcadores (raça, classe, idade, orientação sexual) tornam os grupos minorizados - como servidores ingressos por sistema de cotas, PCDs e LGBTQIAP+ - vulneráveis a violências múltiplas e cumuladas.

Além de compreender como o cruzamento de violências resulta em opressões sobrepostas, é fundamental entender as causas e os processos que produzem e reproduzem os diversos tipos de violência.

Aliado ao conceito de interseccionalidade de Crenshaw, Kergoat (2016) nos apresenta o conceito de consubstancialidade, o qual considera fundamental para o estudo das relações sociais e do trabalho na perspectiva da dialética e do materialismo histórico. Para a autora, o desafio é não somente entrelaçar as categorias raça, gênero e classe, mas a partir “das relações sociais que fabricam tais categorias, rastrear os

¹⁶ A Convenção 190 da OIT sobre a Eliminação da Violência e do Assédio no Mundo do Trabalho define violência e assédio no contexto laboral como um conjunto de atos e práticas inaceitáveis, ou suas ameaças, que podem ocorrer de forma isolada ou repetitiva. Esses atos têm como objetivo, resultado ou potencial a ocorrência de danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos, incluindo também a violência e o assédio de caráter baseado em gênero (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

¹⁷ As pesquisadoras Andrade e Assis, ao reportarem um estudo de revisão integrativa, indicam que este “confirma as diferenças entre os sexos demonstrando que as mulheres são as que mais sofrem com o assédio moral. Para elas, os abusos e as agressões verbais estão nas piadas grosseiras sobre vestuários e aparência física; já para os homens, nas piadas relacionadas à virilidade, à capacidade de trabalhar e à manutenção da subsistência familiar.” (ANDRADE & ASSIS, 2017)

¹⁸ Esse termo, muito utilizado no ambiente acadêmico e nos movimentos ativistas, foi cunhado e aperfeiçoado pela intelectual estadunidense Kimberlé Crenshaw. Em “Mulher e Trabalho”, após abordar as diversas matrizes teóricas e a plasticidade do conceito, sugere-se que a interseccionalidade pode ser entendida “como uma ferramenta de investigação que tem por finalidade compreender e explicar as distintas relações de poder e de opressão que se estabelecem em sociedade, a partir de um enfoque integrado das categorias de raça, gênero, classe, etnicidade, orientação sexual, idade, religião, deficiência, etc” (Carvalho, 2024, p. 66)

processos que estão na origem da produção de grupos e pertencimentos objetivos e subjetivos”.

Como propõe a pesquisadora, a perspectiva dialética e materialista histórica nos convida a pensar para além do simples entrelaçamento das categorias de raça, gênero e classe. A autora enfatiza que o objetivo principal é identificar os processos que originam a produção dessas categorias e que geram os pertencimentos objetivos e subjetivos dos grupos. Essa abordagem complexa é crucial, visto que Kergoat argumenta que a análise das relações sociais deve considerar suas múltiplas dimensões, e não pode se restringir apenas à dominação da mulher pelo homem. Assim, a consubstancialidade é vital para a compreensão de relações sociais conflitivas, antagônicas e abstratas que colocam grupos sociais em oposição, reconhecendo que as relações de classe e as relações sociais de gênero não se manifestam de maneira homogênea em todos os setores ou níveis sociais. Essa perspectiva é considerada indispensável para futuras investigações que buscam entender a complexidade da violência no trabalho, como o assédio moral no trabalho.

2.4 O papel do trabalho vivo e a resistência

Para Christophe Dejours, o trabalho, quando desprovido de reconhecimento e cooperação, produz sofrimento patógeno. O trabalho vivo, nos ensina o sociólogo francês, exige inteligência do corpo e afetividade, e a capacidade de transformar o sofrimento em prazer através do reconhecimento. O reconhecimento (julgamento de utilidade e julgamento de beleza/qualidade) é fundamental para a construção da identidade e para a saúde mental. A falta de convivialidade¹⁹ no trabalho leva à solidão e à desolação.

A análise de Dejours sobre o trabalho vivo e o reconhecimento se aprofunda ao considerar que o trabalho, em sua essência, nunca é neutro em relação à subjetividade e à identidade, mas sim que ele possibilita a realização de si ou, pelo contrário, a destruição psíquica. O sofrimento patógeno surge quando a inteligência do corpo (que permite a inventividade e o ajuste constante frente ao imprevisto) não é posta à prova, ou quando a organização do trabalho nega o direito à inventividade, como em situações de trabalho repetitivo sob exigência de tempo.

A cooperação é indispensável no trabalho, exigindo a construção de regras práticas aceitas por todos que organizam a civilidade e o “viver juntos” (convivialidade). Quando a convivialidade é ausente, a solidariedade se decompõe, gerando solidão e desolação, o que contribui diretamente para o adoecimento mental.

¹⁹ Convivialidade é um conceito central na teoria de Christophe Dejours e é definida como o “viver juntos” e as regras de trabalho que organizam a civilidade e são essenciais para evitar o sofrimento (Dejours, 2023)

Essa decomposição da solidariedade é acelerada pela lógica neoliberal, que, segundo Byung-Chul Han (2015), transformou o indivíduo em um *sujeito de desempenho*. Como forma de resistência à hiperatividade da sociedade do desempenho, Han nos propõe a redescoberta do tédio profundo e da vida contemplativa, que se opõe à vida hiperativa e incessante. O tédio profundo, de acordo com o filósofo sul-coreano, permite a introspecção e a criatividade genuína.

Finalmente, nossa crítica a essas estruturas também se baseia na necessidade de uma abordagem decolonial, que conteste o ideal universal de desempenho e promova a produção de saberes localizados a partir das experiências de cada ambiente laboral, advindas da ótica dos sujeitos afetados pelos efeitos do trabalho nessa nova configuração. Analisar o fenômeno da saúde mental no ambiente de trabalho deve ser uma tarefa a se realizar de forma tridimensional: com vistas ao indivíduo, à instituição e à estrutura, garantindo um olhar amplo e interseccional sobre as diferentes formas de violências que incidem sobre as relações sociais.

Essa crítica se torna ainda mais relevante ao questionar se o conceito de *sociedade do cansaço* abarca a realidade do Sul Global, onde persistem desigualdades estruturais como o racismo e o sexismo. A tarefa de analisar a saúde mental no ambiente de trabalho de forma tridimensional (indivíduo – instituição – estrutura) e interseccional é, portanto, essencial para uma compreensão ampla do fenômeno das violências múltiplas que atravessam as relações sociais, em geral, e laborais, em particular.

2.5 Assédio moral no serviço público: particularidades e impacto institucional

Traçado o panorama do funcionamento das engrenagens do assédio, é pertinente considerar suas variações no contexto do serviço público e do setor privado. O assédio moral no trabalho em cada um desses ambientes apresenta particularidades distintas e aqui destacaremos de maneira breve suas nuances especificamente no setor público.

O ambiente do serviço público favorece que essas especificidades sejam intensificadas pela própria natureza do contexto institucional. A estabilidade funcional dos servidores, a burocracia e a hierarquia rígida são elementos que podem acentuar as relações de poder, criando um terreno fértil para que as práticas assediadoras se perpetuem.

Adicionalmente, a natureza do serviço público - que possui uma dimensão coletiva e é voltado para o interesse da sociedade - faz com que a repercussão dos incidentes de assédio moral seja amplificada. Os efeitos não se restringem aos servidores diretamente envolvidos, mas se estendem e afetam a eficiência e a moralidade administrativa da

instituição, abrindo caminhos para o surgimento da figura do assédio moral organizacional e/ou institucional.

Neste cenário, o assédio moral transcende a mera relação intersubjetiva entre pessoas. Ele passa a interagir diretamente com as engrenagens institucionais. Ao fazer isso, expõe deficiências estruturais e aponta para práticas de gestão inadequadas que podem contribuir para a manutenção de ciclos de violência psicológica e simbólica.

Daí a importância de haver mecanismos de combate ao assédio nesse contexto, como o arcabouço normativo e as iniciativas institucionais apresentados na primeira parte desse artigo, muito embora ainda estejamos distantes de condições ideais e efetivas de enfrentamento desse problema, especialmente no contexto da Administração Pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfrentamento do assédio moral e sexual exige uma abordagem multidisciplinar e integrada, que combine normas legais com a implementação efetiva de políticas institucionais. A trajetória normativa brasileira mostra avanços significativos, especialmente nos últimos anos, com a promulgação de leis específicas, resoluções administrativas e a adesão a tratados internacionais que reconhecem o direito a um ambiente laboral livre de violência.

No âmbito do Poder Judiciário, as pesquisas realizadas entre 2016 e 2023 indicam um cenário preocupante, com altos índices de assédio e subnotificação. A identificação das populações mais vulneráveis — mulheres, pessoas pretas, indígenas, servidores terceirizados — reforça a necessidade de políticas públicas que promovam equidade, respeito e inclusão.

Além disso, os impactos na saúde mental são alarmantes, com a OMS e a OIT alertando para os prejuízos sociais e econômicos decorrentes de ambientes tóxicos. A raiz desse sofrimento reside na lógica da Sociedade de Desempenho e da autoexploração, que desumaniza o *trabalho vivo* ao privá-lo de reconhecimento e cooperação. O assédio, intensificado pelas dinâmicas de poder e pelas intersecções de gênero e raça, requer que o combate seja feito em três dimensões: individual, institucional e estrutural.

O enfrentamento ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho requer uma abordagem estratégica, que envolva não apenas a criação de normas legais, mas também a implementação efetiva de políticas institucionais, ações educativas e mecanismos de acolhimento e responsabilização.

Por fim, é fundamental que as vítimas de assédio sejam encorajadas a denunciar e buscar apoio, e que os colegas de trabalho atuem como aliados na construção de um ambiente profissional ético e seguro. O enfrentamento ao assédio não é responsabilidade exclusiva das vítimas, mas de toda a coletividade. Somente com ações coordenadas, sensibilidade institucional e compromisso ético será possível garantir um mundo do trabalho verdadeiramente digno, justo e livre de violência.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO. *Violência no trabalho em serviços de saúde: causas, consequências e prevenção*. Lisboa: EU-OSHA, 2002.

ANDRADE, C. B.; ASSIS, S. G. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 42, e1, 2017. DOI: 10.1590/2317-6369000012917RBSO.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Juruá, 2008.

Brasil. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *Saúde de magistrados e servidores: Resolução CNJ 207/2015*. Brasília: CNJ, 2017;

Brasil. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). *Saúde de magistrados e servidores: Resolução CNJ 207/2015*. Brasília: CNJ, 2019.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

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. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 16 maio 2001.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 2004.

BRASIL. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 22 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 4 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.887, de 12 de junho de 2024. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 13 jun. 2024.

CARVALHO, Camila Moura de. *Mulher e trabalho: por uma luta libertadora das trabalhadoras negras brasileiras*. 1. ed. Campinas, SP: Lacier, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 240, de 9 de setembro de 2016; Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020; Resoluções nº 518 e nº 538, de 2023. Brasília, DF: CNJ, 2016–2023.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Resolução nº 360, de 22 de setembro de 2023. Brasília, DF: CSJT, 2023.

DEJOURS, Christophe. Avant-propos para a edição brasileira. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Paralelo 15, 2004. p. 15–22.

DEJOURS, Christophe. *Trabalho vivo: trabalho e emancipação*. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2023.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço* [documentário]. Direção: Clinicaand. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VbP-vH515KoY>. Acesso em: 15 dez. 2025.

HELOANI, Roberto. *Assédio moral: a dignidade violada*. Aletheia, n. 22, p. 101–107, 2005.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2000.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Tradução de Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris: La Découverte, 1998.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Violence and harassment convention*, 2019 (No. 190). Geneva: ILO, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711570.pdf. Acesso em: 15 dez. 2025.

KERGOAT, Danièle. O cuidado e a imbricação das relações sociais. In: HIRATA, Helena et al. *Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais*. São Paulo: Boitempo, 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Diretrizes sobre saúde mental no trabalho*. Genebra: Organização Mundial da Saúde, 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Relatório mundial sobre saúde mental: transformando a saúde mental para todos*. Genebra: Organização Mundial da Saúde, 2022.

MENDANHA, Marcos. *O que ninguém te contou sobre Burnout*. Leme-SP: Mizuno, 2024.

UM OLHAR SOBRE O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt
HELOANI, Roberto



UNICAMP

UM OLHAR SOBRE O ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

A LOOK AT MORAL HARASSMENT IN WORKPLACE RELATIONS IN THE UNIVERSITY ENVIRONMENT

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt¹
HELOANI, Roberto²

Resumo: A competitividade no ambiente acadêmico, associada às exigências das agências de fomento por marcadores de produtividade, favoreceu a incorporação de lógicas gerenciais de mercado nas universidades. Nesse contexto, a pressão por resultados e o assédio moral tornaram-se práticas institucionalizadas. Entre servidores(as) técnico-administrativos, registram-se agressões cotidianas que têm provocado adoecimento. A análise de dados quantitativos de pesquisas realizadas em universidades brasileiras aponta o estresse, a falta de clareza nos programas de carreira e promoção e a atuação de gestores despreparados como fatores de violência institucional. Entre docentes, a competitividade e relações egóicas entre pares favorecem conflitos, perseguições e assédio moral horizontal, além de microagressões cotidianas no trabalho.

Palavras-chave: assédio moral; ambiente universitário; relações de trabalho.

Abstract: Competitiveness in the academic environment, combined with the growing demands of funding agencies for productivity indicators, has favored the incorporation of market-oriented managerial logics within universities. In this context, pressure for results and moral harassment have become institutionalized practices. Among administrative staff, daily aggressions have been reported, leading to illness and psychological distress. The analysis of quantitative data from studies conducted at Brazilian universities indicates stress, lack of clarity in career development and promotion programs, and the performance of unprepared managers as factors contributing to institutional violence. Among faculty members, competitiveness and ego-driven peer relations foster conflicts, persecution, horizontal moral harassment, and everyday microaggressions in the workplace.

Keywords: workplace harassment; university environment; labor relations

¹ Professora de Direito da Faculdade de Campinas (Facamp)

² Professor titular na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)

INTRODUÇÃO

As relações sociais têm sido impactadas por uma série de transformações nas últimas décadas, especialmente com a expansão do uso da tecnologia de comunicação e suas múltiplas formas. O adoecimento psíquico decorrente da pressão por resultados numa sociedade competitiva também tem contribuído para que comportamentos inadequados ou abusivos se normalizem nas vivências do cotidiano, especialmente impulsionadas pela organização do trabalho na iniciativa privada e, especialmente nas últimas duas décadas, também no setor público.

O incremento do processo de globalização econômica somado ao fortalecimento do ideário neoliberal e, nessa esteira, à expansão desenfreada da linguagem e da lógica dos mercados em direção à totalidade dos aspectos sociais, trouxeram como principal impacto para as relações laborais a redefinição das formas de organização do trabalho, com a consequente implementação de novos métodos destinados ao atendimento daquelas novas necessidades mercadológicas. Tais métodos, baseados na competitividade sem limites e na exploração máxima do potencial de gerar mais valor de cada trabalhador e trabalhadora, vêm causando resultados devastadores, como o adoecimento psíquico e físico, comprometendo sobremaneira o equilíbrio das relações no meio ambiente do trabalho (Ebert, 2021).

A organização do trabalho tem exercido papel importante na forma como as relações se expressam, talvez de forma ainda mais determinante que as próprias condições de trabalho. Segundo Christophe Dejours (2014, p. 126), se, por um lado, as condições de trabalho têm por alvo principalmente o corpo, a organização do trabalho, por outro, atua a nível de funcionamento psíquico. A divisão de tarefas e o modo operatório incitam o sentimento e o interesse pelo trabalho, enquanto a divisão entre as pessoas solicita sobretudo as relações e mobiliza os investimentos afetivos, o amor, o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança etc. Neste sentido, uma constelação de fatores vai, progressivamente, contribuindo para um recrudescimento das relações interpessoais no cotidiano do trabalho, terreno fértil para a maior incidência do assédio moral e outras formas de violência psíquica.

O conceito de assédio moral deve estar estabelecido desde logo, porque fundamenta não apenas a nossa compreensão deste fenômeno, como também baliza a análise dos dados produzidos. Assim, entende-se o assédio moral como:

[...] uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar

e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (Heloani; Barreto, 2018, p. 53).

Trata-se, assim, de um conjunto de comportamentos, palavras, atos, gestos ou escrita produzidos por um indivíduo ou grupo de indivíduos, que podem ou não estar relacionados a posições de poder. Ressalte-se que o estresse, os conflitos interpessoais, a gestão por injúria³, as agressões pontuais e as imposições profissionais não constituem assédio moral, embora possam configurar outras violências cotidianas que devem ser tratadas.

No serviço público, caracteriza-se por condutas repetitivas do agente público que, excedendo os limites das suas funções, por ação, omissão, gestos ou palavras, tenham por objetivo ou efeito atingir a autoestima, a autodeterminação, a evolução na carreira ou a estabilidade emocional de outro agente público ou de empregado de empresa prestadora de serviço público, com danos ao ambiente de trabalho objetivamente aferíveis.

É uma forma de violência que tem como objetivo desestabilizar emocional e profissionalmente o indivíduo e pode ocorrer por meio de ações diretas (acusações, insultos, gritos, humilhações públicas) e indiretas (propagação de boatos, isolamento, recusa na comunicação, fofocas e exclusão social). A humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do profissional, comprometendo a identidade, a dignidade e as relações afetivas e sociais e gerando danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade de trabalhar, para o desemprego ou mesmo para a morte. Sondagem recente realizada por uma empresa privada de consultoria com trezentas empresas brasileiras aponta que tentativas e pensamento de suicídio em empresas aumentaram 367% em 2023 (Mental Clean, 2023). Estudos da Fiocruz com colaboração de pesquisadores de Harvard University apontam que as taxas de suicídio e autolesão aumentaram no Brasil, entre 2011 e 2022 (Alves et al., 2024).

Nas universidades brasileiras, o assédio moral também se constata.

Estudos e pesquisas recentes comprovam que os relatos e denúncias de assédio moral se multiplicam dentro das universidades públicas e privadas no Brasil. E isso não ocorre porque as pessoas se tornaram melhores ou piores, mas porque o novo modelo de gestão e avaliação profissional, já largamente implantado nas universidades privadas, se consolida rapidamente também nas universidades públicas. Portanto, o assédio tem a ver com a forma de organizar o trabalho, os conceitos, as

³ No caso da gestão por injúria, danos morais podem ser atribuídos ao gestor que assim procede. Cabe dizer que a instituição que não coíbe a gestão por injúria com ela compactua, podendo, a partir dessa inércia, configurar-se o “assédio moral institucional”.

equipes, metas e o modelo de gestão focado no produtivismo que tomou conta das universidades brasileiras.

Inúmeros estudos⁴ mostram que esse modelo de gestão e avaliação cria uma disputa e rivalidade entre colegas e que uma das primeiras consequências, já identificada fartamente pela literatura, é o crescimento da solidão e de doenças a ela relacionadas, como a depressão e outros transtornos mentais. “O trabalho acadêmico, que por si só já é solitário, agora com a crescente pressão por produtividade se torna mais solitário ainda”. Toda a atividade de conhecimento ou de organização que não tenha aplicação imediata com a produção passou a ser tratada como atividade secundária. E essa obsessão por produzir e publicar, que está na essência do modelo, tem atingido recentemente até pesquisadores sérios e respeitados. Nas universidades particulares, com estratificação hierárquica rígida e onde a competição é mais naturalizada, inclusive envolvendo disputas por mais aulas, tem sido frequentes também denúncias de assédio sexual.

Em relação a esse crescente fenômeno local e mundial, crescem respostas da regulamentação pública visando mitigá-lo. A Constituição Federal e diversas leis nacionais e internacionais tratam da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho. Recentemente, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabeleceu novas normas globais com o objetivo de enfrentar a violência e o assédio no mundo do trabalho. A Convenção Nº 190 da OIT (ou simplesmente C190) é o primeiro tratado internacional que reconhece o direito de todas as pessoas a um ambiente laboral livre de violência e assédio, incluindo violência e assédio com base em gênero. Adotada em junho de 2019 pela Conferência Internacional do Trabalho (CIT), a Convenção 190 entrou em vigor em 25 de junho de 2021 após sua ratificação por dez países: Argentina, Uruguai, Fiji, Namíbia, Equador, Somália, Grécia, Ilhas Maurício, Itália e África do Sul. Atualmente, trinta e sete países já ratificaram a Convenção, incluindo Portugal (OIT, 2024). O Brasil anunciou que está em processo de ratificação.

A Convenção 190 apresenta uma série de inovações importantes. Pela primeira vez, esclarece o que deve ser entendido por “violência e assédio no mundo do trabalho” e indica quais medidas devem ser tomadas para prevenir e lidar com o tema. A abrangência da Convenção é ampla: aplica-se a todas as pessoas do mundo do trabalho, do entorno e também a todos os demais trabalhadores e trabalhadoras, independentemente da sua situação contratual, bem como a estagiários(as), que fazem trabalho voluntário ou procuram emprego. As pessoas que exercem a autoridade, funções e responsabilidades do empregador também são abrangidas pela Convenção, que é aplicável a todos os setores da economia, incluindo o

⁴ Vide publicações do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior – ANDES-SN.

setor público e a economia informal, tanto em áreas urbanas como rurais. Os países que ratificaram a Convenção se comprometem a estabelecer mecanismos de prevenção e proteção, aplicação, remediação e reparação, bem como orientação e divulgação.

No Brasil, Margarida Barreto (2003) notabilizou-se por uma ampla pesquisa com 2.072 trabalhadores de 97 empresas dos setores químico, farmacêutico, de plásticos e similares, de portes variados, dentro da região da grande São Paulo. Em seu entender, assédio moral ou violência moral no trabalho é a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho, assédio este realizado por um ou mais chefes contra seu subordinado.

Segundo Roberto Heloani (2018, p. 19), o assédio moral consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça. Ou seja, a perversidade (por vezes ligada a traços como frieza, calculismo e inteligência) e encorajada por práticas organizacionais danosas (corrosão de valores éticos essenciais) acaba por desconsiderar o outro, em um verdadeiro extermínio psíquico, calculado e covarde, em relação à pessoa a quem, no íntimo, o agressor inveja.

As práticas reiteradas de assédio moral de um grupo de gestores podem configurar o assédio organizacional, ou seja, quando se torna parte da cultura de uma organização um conjunto de práticas vexatórias e humilhantes. O assédio moral organizacional admite uma série de formatos e de níveis de intensidade, podendo consistir em um ranking de desempenho acrescido de sutis e veladas ameaças por descumprimento de metas, ou estabelecimento explícito de uma gestão por pressão baseada na instituição de penalidades relacionadas ao não atingimento de indicadores de produtividade, conhecida como *straining* (conforme Guedes, 2010, apud Ebert, 2021).

Diz Roy Lubit, no artigo Impacto dos gestores narcisistas nas organizações, que, por não tolerarem o sucesso de subordinados que possam distinguir-se mais do que eles, esses gestores normalmente afastam seus melhores funcionários, mormente se forem pessoas mais jovens com ou mais qualificações (formais ou informais) do que eles próprios. Mesmo que venham a aparentemente incentivar essas pessoas, temporariamente adotando uma postura “simpática” a elas, não tardam a “puxar-lhes o tapete”, ou seja, a enfraquecê-las ou a eliminá-las da organização, sobretudo se manifestarem suas próprias opiniões, mostrando-se

independentes. E dessa forma, por meio dessas práticas, pessoas em cargos de comando e as próprias organizações em que se perpetua a prática do assédio moral, seguem violando um dos direitos mais básicos de cidadania no Brasil: o direito à saúde.

A Constituição Federal de 1988 consagra o direito à saúde como um direito social, e o assegura no art. 196, como um “direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para a sua promoção, proteção e recuperação”, inserindo a saúde na seguridade social, juntamente com a previdência e a assistência social, no art. 195. O art. 225 reconhece o direito ao meio ambiente equilibrado e o art. 200, inciso VIII, consagra a proteção ao meio ambiente, nele compreendido o do trabalho.

O Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, de 1992, determina que “os Estados-Partes do presente Pacto reconhecem o direito de toda pessoa de desfrutar o mais elevado nível possível de saúde física e mental”⁵. Neste mesmo sentido, a Convenção 155 da OIT, em seu art. 3º, “e”, estabelece que “a saúde, com relação ao trabalho, abrange não só a ausência de afecções ou de doenças, mas também os elementos físicos e mentais que afetam a saúde e estão diretamente relacionados com a segurança e a higiene do trabalho”.

A Lei Orgânica da Saúde⁶, em seu art. 3º, determina que “a saúde tem como fatores determinantes e condicionantes, entre outros, a alimentação, a moradia, o saneamento básico, o meio ambiente, o trabalho, a renda, a educação, o transporte, o lazer e o acesso aos bens e serviços essenciais”.

Marie-France Hirigoyen, pioneira nos estudos e pesquisas sobre assédio moral, em função de sua larga experiência no atendimento de pessoas traumatizadas em função das violências sofridas no trabalho, nos assevera: “O assédio moral, como todo traumatismo violento ou como toda humilhação repetida, pode produzir uma violação do psiquismo e levar uma pessoa a delirar de maneira mais ou menos transitória” (2002, p.179). Também Barreto e Heloani, em suas pesquisas no Brasil, constataram descompensação psíquica que pode ser suficientemente grave para desencadear isolamento voluntário em função do processo depressivo que se instala, desestabilização psicossomática e desgaste psíquico; em alguns casos, esses processos podem levar aos “transtornos psicóticos breves”, em média com duração de 1 a 30 dias, e mesmo a ideação suicida.

Isso se dá pois o sentimento de perda no longo e penoso processo de assédio moral e, às vezes, sexual, é sentido em sua plenitude

⁵ Decreto Legislativo 226, de 12/12/1991 e Decreto 591 de 06/07/1992.

⁶ Lei 8.080 de 1990.

existencial na esfera da família (o sujeito desabafa e inconscientemente desloca a violência para esta); na esfera socioafetiva (com amigos, no clube e mesmo em relações construídas em função do trabalho) e, também, na esfera identitária, pois esta se apresenta deteriorada pelos colegas de trabalho e - pior - por si mesma. Vale a pena lembrar o que a psicopatologia clínica nos ensina: por detrás de uma desestruturação psíquica e/ou somática do sujeito quase sempre está presente uma crise de identidade. Nesse sentido, a centralidade do trabalho se dá na construção da identidade

Diante do cenário exposto, o presente artigo pretende explorar os vários aspectos da ocorrência do assédio moral e de microagressões cotidianas nas relações de trabalho em ambiente universitário com base em pesquisas realizadas no Brasil, inclusive conduzidas pela autora e pelo autor, ao longo de alguns anos dedicados ao tema.

1 ASSÉDIO MORAL E OUTRAS VIOLÊNCIAS PSÍQUICAS ENTRE SERVIDORES NÃO DOCENTES

Em recente pesquisa conduzida em uma universidade estadual (SP) pelos autores, em que foram consultados mais de 2.000 trabalhadores(as), alguns fatores se explicitaram como causas do assédio moral entre servidores não docentes, como despreparo dos gestores, falta de clareza quanto ao plano de progressão na carreira e excesso de trabalho.

Quanto aos responsáveis pelo cometimento das ações que configuram assédio moral, o(a) “superior(a) hierárquico(a)” foi apontado(a) por 70% desses respondentes que sofreram constrangimentos, abusos, depreciação e/ou agressões no trabalho. Em seguida, aparecem “vários colegas” (33%) e “um(a) colega” (25%). Os “subordinados” e os “estudantes” foram indicados por um número menor (mas não desprezível) de respondentes: 8% e 7%, respectivamente. Há, ainda, um percentual expressivo (9%) de servidores participantes da pesquisa que não conseguem identificar os responsáveis diretos pelas situações vivenciadas (talvez considerem que os constrangimentos são causados por aspectos institucionais, mas também é possível que eles(as) próprios se sintam responsáveis, o que aumenta ainda mais o seu sofrimento).

Em pesquisa recente realizada na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), as menções às causas do assédio moral no trabalho abrangeram atribuições como o despreparo dos gestores, as relações de poder distorcidas, a burocracia, a ausência de posicionamento institucional diante das situações de assédio e a sensação de impunidade do agressor. Trechos de entrevistas ilustram adequadamente essas

atribuições: “... os nossos gestores são despreparados para ser gestores”, “[...] a gente ainda percebe muito isso dentro da universidade, das pessoas falarem e você ter que obedecer” (Manduca, 2022).

Oliveira et al.,(2021) em estudo que buscou compreender as relações entre as práticas de assédio moral e as estratégias de enfrentamento adotadas na opinião de servidores técnicos-administrativos em educação de uma instituição pública de ensino superior, constataram que o assédio se relacionou com as estratégias de recusa, isolamento e distração. Assim, essas três estratégias são úteis como forma de lidar com os atos negativos de perseguições relacionadas às atividades do indivíduo e desempenho no trabalho. Uma verdadeira alienação como forma de fuga ao sofrimento causado.

As experiências de assédio moral extraídas da pesquisa que ocorreu no âmbito de uma instituição federal de ensino superior (Ifes) de Minas Gerais apontam para semelhanças entre as situações citadas acima (Gomes e Lima, 2019). De modo geral, o assédio foi associado a mudanças bruscas e importantes nas tarefas exercidas, envolvendo a retirada de responsabilidades, além de situações de isolamento ou de cobrança excessiva de desempenho, como se verifica no extrato a seguir:

No meu caso específico, configura-se uma das formas que também entendo como assédio que foi essa supressão de tarefas, de funções para que o servidor fique deslocado, ou ainda tenha o sentimento de não pertencimento àquela localidade de trabalho. Chegou a ponto de ser trocado de setor e fiquei em desvio de função, ou seja, meu cargo não tinha nada a ver com as atribuições daquele setor, nada a ver com o que eu trabalho e para o cargo ao qual prestei concurso. Me senti extremamente constrangido porque estava sendo impedido de desempenhar uma atividade para a qual recebo e acredito que recebo um bom salário para fazer. Tenho capacidade e condições de fazer e fui proibido acho que por questões políticas, por poder e por vaidade.

Na revisão da literatura sobre o tema e em pesquisas realizadas recentemente, há uma convergência entre servidores não docentes, inclusive apontadas no caso do Ifes, da Unicamp e UFMG. Mesmo entre aqueles que não vivenciaram o assédio moral, foi comum se referir aos colegas que passaram por situações de humilhação, constrangimentos, desvios de função, entre outras práticas consideradas abusivas. Um dos aspectos mais citados foi o abuso de poder, entendido pelos sujeitos como sendo devido ao apego ao cargo. Eles mencionaram, sobretudo, aqueles postos ocupados por indicação política e não por critérios de competência técnica para exercê-los, razão pela qual era, muitas vezes, patente o

despreparo da chefia. Esse abuso se expressava, geralmente, pela imposição de atividades que não estavam descritas no rol de atribuições do cargo ocupado pelo subordinado ou pelo seu isolamento forçado, características elementares da prática do assédio moral e causa de adoecimento há muito conhecida.

A área técnica do Tribunal de Contas da União (TCU) constatou que 60% das universidades federais não têm políticas de prevenção e combate ao assédio. Isso representa 41 das 69 instituições federais. De acordo com o Relatório de Auditoria de 2025, a falta de política voltada ao assédio nas universidades faz com que não haja instâncias responsáveis pelo acolhimento e orientação das vítimas⁷. As universidades que não têm políticas de enfrentamento e acolhimento quanto ao assédio moral ou sexual são: Universidade Federal do Acre (UFAC); Universidade Federal do Amazonas (Ufam); Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape); Universidade Federal da Bahia (UFBA); Universidade Federal do Ceará (UFC); Universidade Federal do Cariri (UFCA); Universidade Federal de Catalão (UFCat); Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA); Universidade Federal do Semiárido (Ufersa); Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes); Universidade Federal Fluminense (UFF); Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS); Universidade Federal do Maranhão (UFMA); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT); Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT); Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Universidade Federal de Pelotas (Ufpel); Universidade Federal do Piauí (UFPI); Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA); Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE); Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); Universidade Federal de Sergipe (UFS); Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Universidade de São João del-Rei (UFSJ); Universidade Federal do Tocantins (UFT); Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM); Universidade Federal de Alfenas em Minas Gerais (Unifal-MG); Universidade Federal do Amapá (Unifap); Universidade Federal de São Paulo (Unifesp); Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa); Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa); Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila); Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab); Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio); Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf); e Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

⁷ Brasil, Tribunal de Contas da União. Relatório de Auditoria nº 007.263/2024-4.

Os ministros do TCU exigiram, em audiência em 12 de março de 2025, que as universidades adotem providências para a institucionalização de política de prevenção e combate ao assédio, promovam ajustes nas políticas institucionalizadas em que há lacunas em relação à legislação, desenvolvam e implementem programas de capacitação sobre assédios sexual e moral, com cursos atualizados que contemplem capacitações sobre os fluxos/protocolos de acolhimento, orientação e sobre como denunciar e capacitações para as equipes de apuração dos casos de assédio, sob a perspectiva de gênero, dentre outras providências constantes do Acórdão 505/2025 do TCU.

2 ASSÉDIO MORAL E OUTRAS VIOLÊNCIAS PSÍQUICAS ENTRE DOCENTES

A revisão da literatura publicada sobre o tema e combinada com as pesquisas recentes realizadas em uma universidade estadual (SP) indicam que os docentes declaram se sentir mais pressionados pela instituição, chefias e/ou colegas no desenvolvimento das atividades relacionadas à pesquisa e docência. Em especial, nas atividades que estão mais diretamente relacionadas à boa avaliação de Programas de Pós-Graduação pelo sistema Capes, como o desenvolvimento de pesquisas com financiamento e a apresentação de seus resultados na forma de publicações.

O relatório de atividades consta entre os trabalhos que docentes se sentem mais pressionados a realizar, já que se trata de relatórios especificados como os que demonstram “produtividade e engajamento”. Ao mesmo tempo, quando analisamos as respostas abertas, podemos também interpretar que a classificação dos relatórios enquanto “pressão”, deve ser tratada como índice de insatisfação dos docentes com o que entendem ser sistemas “ineficientes”, “sobrepostos”, e “demasiado burocráticos”, que compõem uma sobrecarga de trabalho considerada desnecessária.

Na amostra analisada entre docentes em 2024 (aproximadamente 300 respondentes), também alcança mais de 50% de respostas, aquelas relacionadas à garantia da oferta de disciplinas nos cursos de Graduação e Pós-Graduação (carga didática na Graduação e Pós-Graduação).

As atividades mais destacadas como as que exercem sentimento de pressão sobre os/as docentes são relacionadas a fatores externos (sistemas de avaliação cujas regras são construídas coletivamente por docentes de todo o país, em suas áreas de conhecimento) que induzem a organização de estratégias e formas de gestão distintas nos Departamentos e Programas de Pós-Graduação.

A relação difícil que os docentes indicam com o tempo de trabalho é um fator indicativo do sentimento de sobrecarga. Eles/as avaliam ser difícil mensurar a carga de trabalho: mais de 75% concordam que “é difícil medir o tempo destinado às atividades docentes”). E apontam para a dificuldade de separar o tempo dedicado às atividades de trabalho do tempo que deveria ser reservado às outras atividades que compõem a vida social: mais de 75% dos respondentes concordam sentir que trabalham o tempo todo e mais de 50% dos respondentes concorda que “o ritmo de trabalho não permite descanso” e quase 50% concordam que “depois de um final de semana repleto de lazer, me sinto culpado”⁸.

Diretamente no questionário, estão indicados os tempos de descanso e lazer, mas indiretamente podemos incluir as dificuldades de compatibilizar tarefas e atividades domésticas, e de cuidados, algo que já é consolidado pela bibliografia de referência da área de estudos de trabalho e gênero.

Entre os preditores do assédio moral no trabalho, merece destaque o poder legítimo que foi capaz de explicar tanto o preconceito como a humilhação nas análises de N. J. A. Ferreira e Zille (2021) em um estudo de caso conduzido em uma instituição de ensino superior (IES) privada, em que se descreve o poder legítimo como um meio de o assediador validar suas condutas como se fossem inofensivas e ordinárias no ambiente institucional. Dessa forma, o poder legítimo faz com que o assédio ocorra de forma sutil e que a vítima encontre dificuldade em comprovar a sua ocorrência.

O poder coercitivo contribuiu para a explicação do fator condições de trabalho e humilhação. Este resultado pode ser relacionado com o estudo de V. V. Santos et al. (2019) que mostrou que a percepção do trabalhador de que o outro possui poder suficiente para puni-lo pode contribuir para o aumento dos conflitos disfuncionais que podem por sua vez favorecer o assédio moral no trabalho. Nesse sentido, o assédio moral no âmbito universitário envolve as seguintes situações que estão diretamente relacionadas com o poder coercitivo: dificuldade em obter progressão profissional, ameaças de mudança de setor e imposição de maior carga de trabalho (Nunes & Tolfo, 2015).

Os estudos mostram dados bastante surpreendentes. De fato, para aqueles que não são do meio acadêmico, isso pode ser impactante; afinal, nestes ambientes em que se espera que reinem princípios de ética e profissionalismo “a ocorrência dessa violência promovida pelos próprios profissionais, aqueles que deveriam se comportar como “exemplos”, é algo no mínimo antagônico” (Nunes; Tolfo; Soares, 2013, p. 28).

⁸ Pesquisa Qualidade das Relações de Trabalho: compreendendo o assédio moral. Cesit, Unicamp, 2024.

Em uma pesquisa realizada com servidores de uma universidade pública brasileira, evidenciou-se que 47% (quarenta e sete por cento) dos pesquisados, inseridos no ambiente universitário, afirmaram que o assédio é prática comum neste meio. Romero Palencia e Plata Santander (2015, p. 271) explicam que “agressão que aparece nas salas de aula universitárias está voltada para a competição e a necessidade de supremacia em relação à aprendizagem e ao conhecimento” e podem ser visualizadas em dois principais planos. O primeiro, entre os pares, acontece em razão de questões pessoais como vingança ou ataque para obter algo; já o segundo, cada vez mais frequente, acontece na relação entre professores e alunos, “o que está associado à incapacidade e ao descontrole do ensino em grupo, o que gera, na maioria das vezes, um sentimento de hostilidade para um ou vários alunos pelo professor”.

Diante dos dados analisados, conclui-se que, entre docentes, a ocorrência de assédio moral se dá mais frequentemente entre os pares (assédio moral horizontal), e que a pressão externa de agências de fomento ou da própria universidade quanto à produtividade e excelência são causas frequentes de adoecimento laboral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade no ambiente acadêmico fez que se transportasse para dentro da universidade pública a competitividade, a produtividade e a lógica de gestão das corporações econômicas de mercado. A pressão por resultados e o assédio moral foram então institucionalizados. Também entre servidores(as) não docentes têm sido constatadas diversas agressões cotidianas vivenciadas na carreira administrativa, que são causa de adoecimento.

A análise dos dados quantitativos das diversas pesquisas mencionadas permite algumas observações gerais. Em primeiro lugar, constata-se que as universidades públicas (em especial) e particulares não estão amparadas por orientações e campanhas específicas para evitar o problema, conforme dados apresentados pelo TCU.

Gestores em diferentes níveis hierárquicos são apontados por servidores não docentes como as principais pessoas responsáveis pelo assédio moral, o que denota despreparo das chefias, de modo geral. Aspectos organizacionais são apontados pelos(as) servidores(as) que sofreram assédio como o principal motivo para explicar o comportamento de seus superiores. Essa constatação pode impactar em aspectos importantes da vida funcional, como a progressão na carreira, o cumprimento de jornadas e a mobilidade para outra unidade da universidade.

Entre os docentes, a maioria dos que sofreram assédio afirma que os principais responsáveis pelo constrangimento sofrido foram os próprios colegas, seguidos pelo superior hierárquico (um colega docente em cargo de chefia). Portanto, no caso dos docentes, ficou comprovada a situação recorrente de “assédio moral horizontal”. Na percepção predominante, as principais causas foram o arranjo organizacional e a degradação do ambiente de trabalho. Na referida pesquisa, com os servidores docentes, também ficou evidente o sofrimento profundo oriundo “da queda da torre de marfim”, ou melhor, de uma crise identitária que se retroalimenta da dissolução de uma imagem de si que não mais se sustenta.

Quando a atividade laboral possibilita o reconhecimento, existe a retribuição simbólica para a realização de si. Ao contrário, a exclusão da pessoa em relação aos seus pares e/ou superiores poderá encaminhar o sujeito àquilo de Christophe Dejours denomina de “isolamento deletério” (Dejours, 2011, p. 165), constituído por relações tóxicas que marginalizam o sujeito e a tudo que ele faz e produz, erigindo uma identidade deteriorada, verdadeiro estigma, como muito bem nos ensinou o psicólogo social Erving Goffman (1988).

Quanto ao arranjo organizacional, as pesquisas explicitaram que o trabalho docente é perpassado por sobrecarga constante e trabalho intenso, que comumente não chega a ser suspenso em período de férias (pelo menos não totalmente), por licença-prêmio, nem mesmo durante alguns processos de adoecimento.

Para interromper o assédio moral é preciso que haja uma verdadeira vontade de mudança por parte das instituições e das pessoas que ali atuam, qualquer que seja sua posição institucional. Antes de qualquer medida faz-se mister admitir, de fato, a existência na universidade pública e particular de práticas que se enquadram perfeitamente no constructo “assédio moral” e “assédio sexual”. Negá-las, só aumenta a sensação de impunidade e, portanto, a probabilidade de reincidência (Heloani & Barreto, 2022).

Feito isso, é aconselhável criar um ambiente seguro e educar os(as) servidores(as) e os docentes para uma cultura de cooperação e de solução pacífica dos conflitos, com aversão a qualquer prática de agressão verbal ou desrespeito. Reforçamos a importância de entender que a prevenção começa pelo funcionamento de canais eficazes de recebimento das denúncias, para evitar omissões e para que a denúncia com provas seja encorajada, sem que isso traga consequências ainda mais devastadoras para a pessoa que é vítima de assédio moral.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Flávia J. O. et al. The rising trends of self-harm in Brazil: an ecological analysis of notifications, hospitalisations, and mortality between 2011 and 2022. *The Lancet Regional Health – Americas*, v. 31, 100691, 2024.
- BARRETO, Margarida. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Relatório de Auditoria operacional realizada com o objetivo de avaliar a existência e eventuais resultados de sistemas e práticas de prevenção e combate ao assédio em universidades federais*. Acórdão 505/2025. Brasília, 2025.
- DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 2014.
- EBERT, Paulo Roberto L. Assédio moral organizacional no meio ambiente do trabalho. In: *Curso de Direito Ambiental do Trabalho*. São Paulo: Matrioska Editora, 2021.
- GOMES, Luciene Ferreira; LIMA, Maria Elizabeth A. *assédio moral no contexto universitário: o caso de uma IFES em Minas Gerais*. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2019, vol. 22, n. 1, p. 1-14 – DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v22i1p1-14
- HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Editora Juruá, 2018.
- LUBIT, Roy. *O impacto dos gestores narcisistas nas organizações*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. jul-set 2002, p. 66-77.
- MANDUCA, Ana Paula Ribeiro. *Assédio moral no trabalho da Universidade Federal de Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 2022.
- MENTAL CLEAN. Tentativas e pensamentos de suicídio em empresas aumentaram 367% em 2023. G1, 5. set. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/especial-publicitario/mental-clean/noticia/2023/09/05/tentativas-e-pensamentos-de-suicidio-em-empresas-aumentaram-367percent-em-2023.ghtml>

FERREIRA, N. J. A., & ZILLE, L. P. (2021). Assédio moral nas relações de trabalho: o caso de uma docente de uma instituição de ensino superior privada. *RECAPE: Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3), 506-528. <https://doi.org/10.23925/recape.v11i3.55044>

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; SOARES, Letícia Nunes. Assédio Moral em Universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos. *Revista Organizações em Contexto*, vol. 9, n. 18, pp. 25-61, jul/dez. 2013.

OIT (Organização Internacional do Trabalho). Ratificação por Portugal da Convenção N.º 190 da OIT. *ILO News*, 20.fev.2024. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/ratificacao-por-portugal-da-convencao-no-190-da-oit>

ROMERO PALENCIA, Angélica; PLATA SANTANDER, Juana Vianey. Acoso Escolar en universidades. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 20, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 266-274.

VIEIRA, A. A., & OLIVEIRA, C. T. F. de. (2017). *Resiliência no trabalho: uma análise comparativa entre as teorias funcionalista e crítica*. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(e2), 409-427. <https://doi.org/10.1590/1679-395159496>

ENTRE AVANÇOS E RETROCESSOS: **a igualdade de gênero como condição para o futuro sustentável**

SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça



ENTRE AVANÇOS E RETROCESSOS: a igualdade de gênero como condição para o futuro sustentável¹

BETWEEN ADVANCES AND SETBACKS: gender equality as a condition for a sustainable future

SCHMIDT, Martha Halfeld Furtado de Mendonça²

Resumo: este artigo científico se propõe a analisar, de forma profunda e extensa, a questão da igualdade de gênero no contexto da Agenda 2030 das Nações Unidas. Estruturado em duas partes principais, o estudo parte do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 para demonstrar que o alcance da paz, da prosperidade e da sustentabilidade global é inseparável do empoderamento feminino. Com base em dados estatísticos de 2024 e 2025 provenientes de organizações como ONU, Unicef e Fórum Econômico Mundial, a pesquisa confirma a forte ligação causal entre a subordinação feminina em sociedades patriarcais, a instabilidade violenta e a pobreza. A segunda parte se dedica à análise dos obstáculos persistentes — desde a sobrecarga do trabalho não remunerado e práticas nocivas como o casamento infantil e a MGF, até a desigualdade salarial endêmica e a ameaça da Inteligência Artificial (IA) ao emprego feminino. A conclusão reitera que, apesar dos sinais de otimismo, o progresso atual é lento demais, exigindo medidas urgentes e transformadoras nos níveis legal, econômico, político e cultural, para que a paridade plena não leve mais de um século para ser alcançada.

Palavras-chave: igualdade de gênero; Agenda 2030; ODS 5; empoderamento feminino; patriarcado.

¹ O presente artigo nasce das reflexões compartilhadas pela autora em eventos acadêmicos dedicados aos desafios contemporâneos do trabalho e da seguridade social. Parte de seu conteúdo foi apresentada sob o título “A Igualdade de Gênero no Contexto da Agenda 2030 da ONU” no VIII Congresso Internacional de Direito do Trabalho e Direito da Seguridade Social, promovido pelo Programa de Mestrado e Doutorado em Direito das Relações Sociais e Trabalhistas do UDF, realizado em 1º de outubro de 2025, no Centro Universitário do Distrito Federal (UDF). A conferência está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ROZftA8xqD0>. Essa discussão se articula, ainda, com ideias desenvolvidas anteriormente pela autora no Webinar comemorativo dos 45 anos da ANAMATRA, em 4 de outubro de 2021, intitulado Agenda 2030: Igualdade de gênero, trabalho decente e acesso à Justiça, acessível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6ZcUprWjyls>

² Juíza do Trabalho, titular da 3ª Vara do Trabalho de Juiz de Fora (MG). Doutora em Direito (Université Paris 2, Panthéon-Assas e UFMG). Juíza do Tribunal Administrativo do Banco Mundial e do Tribunal Administrativo do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Juíza do Tribunal de Apelação da ONU (2016-2023).

Abstract: this scientific article aims to analyze, in a deep and extensive manner, the issue of gender equality within the framework of the United Nations 2030 Agenda. Structured into two main parts, the study uses Sustainable Development Goal (SDG) 5 to demonstrate that achieving global peace, prosperity, and sustainability is inseparable from women's empowerment. Drawing on 2024 and 2025 statistical data from organizations such as the UN, Unicef, and the World Economic Forum, the research confirms the strong causal link between the subordination of women in patriarchal societies, violent instability, and poverty. The second part is dedicated to analyzing persistent obstacles—from the burden of unpaid work and harmful practices like child marriage and FGM, to endemic wage inequality and the threat of Artificial Intelligence (AI) to female employment. The conclusion reiterates that, despite signs of optimism, current progress is too slow, demanding urgent and transformative measures at the legal, economic, political, and cultural levels, so that full parity does not take over a century to achieve.

Keywords: gender equality; 2030 Agenda; SDG 5; women's empowerment; patriarchy.

1 O TEMA CENTRAL E SEU MARCO DE REFERÊNCIA

A igualdade de gênero é simultaneamente condição e resultado do desenvolvimento sustentável³. Embora reconhecida mundialmente como direito humano fundamental, a igualdade entre mulheres e homens continua obstaculizada por normas culturais rígidas, déficits de políticas públicas, desigualdade econômica e violência estrutural. A ONU identifica a questão como eixo transversal de todas as metas da Agenda 2030.

O vídeo simbólico lançado em 2018 pelo braço norueguês da Finanfforbundet, sindicato dinamarquês com mais de 55 mil membros do setor financeiro, no Dia Internacional da Mulher, ilustra bem a infiltração da discriminação em razão de gênero nas sociedades e as razões pelas quais ela precisa ser compelida⁴.

A exclusão das mulheres de espaços de poder, renda e participação econômica não representa apenas uma injustiça de caráter individual — trata-se de um fator estrutural de atraso social e fragilização democrática. Quando metade da população é sistematicamente impedida de acessar direitos, oportunidades e recursos, o resultado

³ Unicef. Dados globais sobre normas de gênero (2025).

⁴ Disponível em <https://youtu.be/Vblc4GDplkQ?si=E5BUuFzstJZ-p5RL>

é um arranjo social menos próspero, menos estável e menos inovador. As evidências internacionais mostram que o progresso rumo à paridade, embora existente, permanece lento, fragmentado e vulnerável a retrocessos. Nesse contexto, tornam-se centrais a análise e o enfrentamento dos impactos econômicos e sociais dessa exclusão, especialmente em três áreas estratégicas: a participação política, a permanência no mercado de trabalho e a proteção contra novas formas de violência.

No campo institucional e político, a desigualdade de gênero persiste como barreira estruturante à democracia substantiva. Segundo dados publicados pela União Interparlamentar, as mulheres ocupam apenas 26% dos assentos parlamentares no mundo, evidenciando não apenas a sub-representação feminina, mas também um ritmo extremamente desigual de avanço entre países⁵. Enquanto nações que adotaram cotas paritárias apresentam progressos significativos, grandes democracias ainda demonstram forte resistência sociocultural e institucional à efetiva inclusão das mulheres em espaços de poder decisório. Essa desigualdade de representação impacta diretamente a formulação de políticas públicas sensíveis às demandas de gênero e à promoção dos direitos femininos em escala global.

A exclusão social feminina assume novas configurações com a expansão das tecnologias digitais. O jornal inglês *The Guardian* (2025) revelou que 7 em cada 10 mulheres jovens já sofreram alguma forma de assédio online, incluindo ameaças sexuais e ataques misóginos direcionados⁶. Essa violência digital, amplificada pelas lógicas algorítmicas das plataformas sociais, opera como mecanismo de silenciamento: jornalistas, ativistas e parlamentares são especialmente visadas, o que produz impacto direto na participação democrática e na presença feminina em debates públicos. A intimidação e o medo reduzem o engajamento político e reforçam a desigualdade de representação, configurando essa violência como um novo obstáculo estrutural ao exercício pleno da cidadania das mulheres.

Neste artigo, a análise do tema se divide em duas partes principais:

- (I) O Marco Global: Agenda 2030 e a Igualdade de Gênero e
- (II) Os Desafios, Ações e Caminhos de Transformação.

⁵ Fonte: <https://www.ipu.org/fr/ressources/publications/rapports/2024-03/les-femmes-au-parlement-en-2023#:~:text=En%202023%2C%20la%20repr%C3%A9sentation%20des,par%20rapport%20aux%20ann%C3%A9es%20pr%C3%A9c%C3%A9dentes>.

⁶ Fonte: <https://www.theguardian.com/world/2025/sep/29/workplace-bullying-women-creative-industries-survey>

2 O MARCO GLOBAL: AGENDA 2030 E A IGUALDADE DE GÊNERO

2.1 A Agenda 2030 e Seus Pilares Fundamentais

O Marco Global da igualdade de gênero é a Agenda 2030. Adotada em 2015 pela Assembleia Geral da ONU, ela representa um pacto internacional abrangente, composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas. Os eixos centrais deste pacto são vastos, englobando a erradicação da pobreza, a proteção do planeta, o combate às mudanças climáticas, a promoção da paz, justiça, prosperidade e a redução das desigualdades. O documento reafirma o objetivo primordial da comunidade internacional: paz, igualdade, justiça. É imperativo que se reconheça que, sem igualdade de gênero e empoderamento feminino, esse objetivo não será alcançado.

2.2 ODS 5: As Metas para o Empoderamento Feminino

O ODS 5 é o motor para alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Suas metas específicas fornecem um roteiro detalhado para a transformação global. Elas podem ser resumidas nos seguintes tópicos⁷:

- Discriminação e Violência: Visa acabar com todas as formas de discriminação e eliminar todas as formas de violência, incluindo o tráfico e a exploração sexual.

- Práticas Nocivas: busca eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e as mutilações genitais femininas (MGF).

- Trabalho Não Remunerado: propõe o reconhecimento e valorização do trabalho de assistência e doméstico não remunerado, promovendo a responsabilidade compartilhada dentro do lar.

- Liderança e Participação: garante a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.

- Direitos Reprodutivos e Recursos Econômicos: assegura o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e a realização de reformas que confirmem às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, acesso à propriedade e controle sobre a terra, herança e recursos naturais.

⁷ O texto completo do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável n. 5 (igualdade de Gênero) pode ser encontrado no Anexo (parte final) deste artigo.

— Uso de tecnologias de informação e comunicação e Promoção de políticas de igualdade e empoderamento.

2.3 A Relação Causal: Sociedades Patriarcais, Instabilidade e Pobreza

A preocupação com a igualdade de gênero transcende o imperativo moral. Evidências científicas demonstram uma forte ligação estatística entre instabilidade violenta, sociedades patriarcais e pobreza. O estudo de 3 pesquisadoras americanas sobre 176 países no mundo revelou que 120 dessas nações são afetadas pelo patriarcado⁸.

Nestes contextos, o patriarcado, ao ser chamado para resolver conflitos, frequentemente envolve derramamento de sangue e opera sob a Lei de Talião, gerando ciclos de vingança que resultam em instabilidade política e violência crescente. O estudo concluiu de forma contundente que o jeito mais seguro de destruir uma nação é subordinar suas mulheres. Práticas como o aborto seletivo, que futuramente causam falta de noivas, aumentam estatisticamente a violência, pois homens que permanecem solteiros tendem a ser mais perigosos. Inversamente, a participação feminina em esferas de poder induz paz e estabilidade ao mundo, pois a mulher acalma o homem. A opressão das mulheres é, portanto, prejudicial não apenas a elas, mas também aos homens e à sociedade como um todo, como resumido na manchete da revista *The Economist* em setembro de 2021: “Sociedades que tratam mal as mulheres são mais pobres e menos estáveis”.

2.4 O Panorama Global: Dados e a Lenta Marcha para a Paridade

Diversos relatórios recentes de organismos internacionais demonstram que a igualdade de gênero permanece como um dos maiores desafios da humanidade — mas também como uma das maiores oportunidades de transformação social, econômica e política no século XXI. Segundo o Relatório Anual das Nações Unidas de 22 de setembro de 2025, embora progressos relevantes tenham sido observados na última década, o ritmo dessas mudanças ainda é insuficiente para garantir o cumprimento das metas globais pactuadas na Agenda 2030⁹.

Ainda de acordo com o mesmo relatório, em 2023 as mulheres ocupavam menos de 27% das cadeiras parlamentares no mundo, o que projeta a tão esperada paridade política apenas para o

⁸ Estudo publicado no livro *The First Political Order*, V. M. Hudson et al., Columbia University Press, 2020.

⁹ Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/301975-relat%C3%B3rio-anual-das-na%C3%A7%C3%B5es-unidas-2025>

ano de 2063 caso o ritmo atual de avanços se mantenha. Além disso, o documento destaca que serão necessários 137 anos para erradicar a pobreza extrema que afeta desproporcionalmente mulheres e meninas globalmente — indicador que evidencia a interseccionalidade entre desigualdades econômicas e de gênero. No contexto interno das Nações Unidas, embora haja esforços contínuos de equidade, dados mostram que mulheres ainda representam apenas 32% dos cargos de chefia e subchefia em missões, 23% do corpo de observadores militares e 8% do contingente militar total, reforçando a persistente masculinização dos espaços de segurança e defesa (ONU, 2025).

O Relatório Global do Fórum Econômico Mundial de 2025 converge com esse diagnóstico, apontando que a diferença global de gênero encontra-se atualmente fechada em 68,8%, o melhor índice desde o início da pandemia da COVID-19. Entretanto, apesar dos avanços, a previsão é de que a paridade plena só seja alcançada em aproximadamente 123 anos, caso não haja aceleração nas transformações institucionais e culturais já em curso. Os dados também demonstram uma desconexão estrutural entre educação e poder: embora mulheres superem homens no ensino superior e representem cerca de 41,2% da força de trabalho mundial, ocupam somente 28,8% dos cargos de liderança — comprovando que o acesso à educação não se traduz automaticamente em acesso ao poder econômico e à tomada de decisões¹⁰.

Especial atenção deve ser dada ao empoderamento político, apontado como o âmbito que registra o maior avanço recente. Contudo, o progresso ainda representa apenas 22,9% da lacuna global fechada, o que o mantém como a maior barreira para o alcance da paridade de gênero. Esses dados revelam que a desigualdade política não decorre da falta de qualificação ou capacidade das mulheres, mas sim da permanência de estruturas patriarcais, vieses institucionais e mecanismos explícitos ou implícitos de exclusão que limitam sua plena participação democrática (World Economic Forum, 2025).

Assim, os indicadores internacionais demonstram que o mundo encontra-se diante de uma encruzilhada histórica: embora o avanço ocorra na direção correta, a lentidão do progresso ameaça não apenas a efetivação da Agenda 2030, mas também a construção de sociedades verdadeiramente justas, igualitárias e pacíficas. Em outras palavras, há uma urgência inegociável em transformar compromissos formais em ações concretas, garantindo que a paridade de gênero não seja uma promessa sempre projetada para o futuro.

¹⁰ Disponível em <https://www.weforum.org/press/2025/06/gender-gap-closes-at-fastest-rate-since-pandemic-but-full-parity-still-over-a-century-away>

3 OS DESAFIOS, AÇÕES NECESSÁRIAS E CAMINHOS DE TRANSFORMAÇÃO

3.1 Principais dimensões globais da desigualdade de gênero segundo o Unicef

O Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) identifica pelo menos cinco eixos centrais que estruturam a desigualdade de gênero global: trabalho não remunerado e normas de gênero; casamento infantil; saúde sexual e reprodutiva; mutilação genital feminina; e violência praticada por parceiro íntimo. Essas dimensões, interligadas e simultaneamente reforçadas por sistemas patriarcais, perpetuam desigualdades geracionais e limitam a plena realização dos direitos humanos de mulheres e meninas. A seguir, as principais características e tendências de cada dimensão serão analisadas¹¹.

Desde a infância, meninas são socializadas para exercer o trabalho doméstico e de cuidado, de forma não remunerada, formando a base de uma divisão sexual do trabalho que subordina mulheres a papéis privados e invisibilizados. Estima-se que meninas de 5 a 14 anos realizem 160 milhões de horas a mais por dia de trabalho doméstico do que meninos da mesma idade - uma disparidade que se agrava na adolescência e persiste ao longo do ciclo de vida.

Ao restringir o tempo de estudo, lazer e qualificação profissional, essa sobrecarga gera privação de oportunidades socioeconômicas e condiciona trajetórias futuras. Estudos apontam ainda que tais desigualdades impactam também meninos, que tendem a naturalizar a desvalorização do trabalho feminino e a reproduzir padrões de masculinidade dominantes - gerando ciclos persistentes de violência simbólica e material.

A transmissão intergeracional da desigualdade é reforçada por normas rígidas de herança e poder: em muitas sociedades, propriedade, autoridade política e liderança familiar são passadas exclusivamente de pai para filho, enquanto o valor feminino é associado à maternidade e à pureza sexual, levando à vigilância sobre o corpo das meninas e à imposição de controle social legitimado pela noção de “honra familiar”.

Em seguida, o casamento infantil é uma grave violação de direitos humanos e constitui mecanismo direto de controle do corpo e do destino das meninas. Segundo o Unicef, 650 milhões de mulheres e meninas vivas hoje foram casadas antes dos 18 anos. A prática implica riscos severos: gravidez precoce, evasão escolar, dependência econômica, isolamento social e violência doméstica.

¹¹ Dados disponíveis em <https://data.unicef.org/topic/gender/overview/>

Casos contemporâneos revelam retrocessos dramáticos. Em setembro de 2025, o jornal inglês *The Guardian* noticiou aprovação de uma lei no Iraque que permite casamento a partir dos nove anos e transfere às autoridades religiosas poder sobre decisões familiares. A reportagem apresenta o relato: “Eu tinha 13 anos quando minha família decidiu me casar com um homem de 29”. Críticos alertam que a legislação “legaliza o estupro infantil”, ao transformar meninas em propriedade sexual institucionalizada¹².

Mesmo onde avança a criminalização, os progressos são lentos. O mesmo jornal *The Guardian*, em reportagem de julho de 2024 destacou que Serra Leoa proibiu o casamento infantil e instituiu penas de até 15 anos de prisão para quem o facilite — mas manteve a legalidade da mutilação genital feminina¹³.

Em novembro de 2024, a Colômbia também proibiu formalmente o casamento de menores de 18 anos após 17 anos de mobilização feminista¹⁴.

Embora a prevalência mundial tenha diminuído de 23% para 19% na última década, o avanço é mais lento na África Subsaariana (de 38% para 35%), onde a pobreza, o dote e normas patriarcais radicais alimentam a prática. A pandemia de COVID-19 agravou o risco, podendo empurrar 10 milhões de meninas adicionais ao casamento forçado.

Outro fator considerável para o diagnóstico de desigualdade de gênero é a saúde sexual e reprodutiva. A autonomia corporal continua distante de ser realidade global. Gravidez e parto ainda constituem fatores de vulnerabilidade para mulheres e meninas, especialmente onde há restrições de deslocamento, baixa autonomia financeira e assimetrias de poder nas relações afetivas e nos serviços de saúde.

Para milhões de adolescentes, engravidar não é resultado de escolha, mas de coação direta ou estrutural. A falta de acesso à educação sexual integral, métodos contraceptivos e atendimento humanizado mantém a lógica patriarcal que controla a sexualidade feminina e subordina seus direitos à aprovação comunitária ou masculina.

A mutilação genital feminina (MGF) — prática que envolve a remoção parcial ou total dos órgãos genitais externos sem indicação médica — consiste em uma das expressões mais brutais do controle patriarcal sobre a sexualidade. O Unicef estima que mais de 200 milhões de meninas e mulheres já foram submetidas à MGF em 31 países com dados disponíveis.

¹² Fonte: *The Guardian*, 25 setembro 2025.

¹³ Fonte: <https://www.theguardian.com/global-development/article/2024/jul/05/sierra-leone-has-banned-child-marriage-to-truly-set-women-free-it-must-end-fgm?utm>

¹⁴ Fonte: <https://www.theguardian.com/society/2024/nov/14/colombia-outlaws-child-marriage-after-17-year-campaign-under-18?utm>

Entre adolescentes de 15 a 19 anos, a prática reduziu-se de 41% para 34% na última década, mas o progresso é insuficiente para que a meta de erradicação até 2030 seja cumprida. Contudo, a mudança de normas sociais já se evidencia: em diversos países africanos, 3 em cada 4 mulheres e meninas defendem seu fim.

Outro ponto que merece destaque na pesquisa do Unicef é a violência praticada por parceiro íntimo, forma mais comum de violência baseada em gênero no mundo. Aproximadamente 1 em cada 5 adolescentes já sofreu abuso físico, sexual ou psicológico de marido ou parceiro.

Em quase metade dos 67 países com dados disponíveis, mais de 20% das meninas casadas sofreram violência de parceiro íntimo no último ano. Tais números, entretanto, são provavelmente subestimados devido ao medo de retaliação, vergonha ou ausência de sistemas de denúncia acessíveis.

Em muitas regiões, a violência de gênero é normatizada culturalmente. Em algumas tribos, “a mulher que dirige um carro será morta” porque a mobilidade feminina é vista como ameaça à honra — e essa honra pode ser “defendida” por parentes homens através do assassinato.

Práticas como o “pagamento por noivas” em outros países (em média 5 vacas, 5 cabras e dinheiro) reforçam a lógica de que a mulher é propriedade masculina, legitimando agressões e incentivando casamentos precoces para obtenção de dotes.

A educação exerce papel decisivo: filhos de pais violentos tendem a reproduzir a violência e filhas submetidas a ela tendem a aceitá-la como norma — perpetuando uma “doença social” que corrói toda a comunidade.

Os cinco eixos apontados pelo Unicef revelam que o controle do corpo das mulheres — sua sexualidade, seu trabalho, sua mobilidade e seu futuro — permanece sendo um dos pilares centrais da desigualdade de gênero. Nenhuma forma de desenvolvimento sustentável será alcançada enquanto normas patriarcais seguirem legitimando violências simbólicas e materiais como destino feminino.

3.2 Desigualdade Salarial e Ameaça da Inteligência Artificial

A desigualdade salarial de gênero continua sendo uma das formas mais persistentes de discriminação econômica contra mulheres no mundo contemporâneo. A diferença no reconhecimento do trabalho feminino se inicia desde os processos seletivos, como evidencia o vídeo “perguntas que só mulheres recebem” em entrevistas de emprego, no qual a aptidão profissional delas é frequentemente condicionada à

disponibilidade reprodutiva e ao papel de cuidadoras¹⁵. A naturalização dessa prática demonstra que a desigualdade não é apenas estrutural, mas também cultural e cotidiana.

Dados da OIT, divulgados pelo *Le Monde* (2024), revelam que mulheres no mundo recebem em média 51,8 centavos para cada dólar recebido por homens.³ Embora levemente superior ao índice de 47 centavos registrados em 2005, o progresso é lento e desigual entre regiões, com estagnação e até retrocessos na África¹⁶. A OIT estima que, no ritmo atual, serão necessários mais de 130 anos para alcançar igualdade salarial plena. Mulheres negras, migrantes e indígenas são as mais afetadas, acumulando discriminações raciais e étnicas que agravam o fosso salarial.

Uma ameaça emergente é a Inteligência Artificial (IA). O último relatório da ONU alertou que a IA representa um risco maior para o emprego feminino do que para o masculino, com aproximadamente 28% dos empregos femininos globais em risco, comparado a 21% dos masculinos¹⁷.

A chamada “lacuna digital de gênero” não é apenas tecnológica: reflete a limitação histórica ao acesso feminino a setores de ciência, engenharia e computação, deixando mulheres mais expostas ao desemprego tecnológico. Por outro lado, sublinha a urgência de superar essa lacuna digital de gênero e garantir a representação feminina em setores de inovação.

3.3 O Impacto da Maternidade e Crises Globais

Conforme publicado por *The Economist* (fev. 2024), a maternidade ainda funciona como uma penalidade econômica severa.² Dados de 134 países mostram que: a) em países de baixa renda: mulheres deixam o trabalho após o casamento; b) em países ricos: 25% das mulheres deixam o mercado no primeiro ano após o parto; c) 10 anos depois, cerca de 15% ainda não retornaram; d) países da América do Sul estão entre os que menos reintegram mães ao mercado de trabalho.

A conciliação entre cuidado e emprego é prejudicada por normas patriarcais e por sistemas de apoio insuficientes, indicando que o trabalho reprodutivo segue sendo responsabilidade quase exclusiva das mulheres¹⁸.

¹⁵ Fonte: https://www.youtube.com/shorts/c9Uy_PXpYlc

¹⁶ Fonte: https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/09/11/salaires-legere-avancee-sur-les-inegalites-femmes-hommes-dans-le-monde_6312285_1698637.html?utm

¹⁷ Fonte: <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/world-news/un-report-warns-ai-poses-greater-threat-to-womens-jobs-calls-for-urgent-action-on-gender-digital-divide/articleshow/124048551.cms?utm>

¹⁸ Fonte: <https://www.economist.com/interactive/graphic-detail/2024/01/30/how-motherhood-hurts-careers>

A crise sanitária internacional expôs a fragilidade das conquistas alcançadas nas últimas décadas. Reportagem do jornal New York Times (2023)¹⁹ demonstrou que a pandemia de COVID-19 levou milhões de mulheres a abandonar seus empregos para assumir quase integralmente a responsabilidade pelo cuidado doméstico não remunerado, provocando o maior recuo na participação feminina no mercado de trabalho desde os anos 1990. Tal retrocesso revela que a emancipação econômica das mulheres ainda depende de forma crítica de políticas públicas de proteção social, tais como creches acessíveis, licenças parentais equilibradas e redes de apoio à família — elementos essenciais para impedir que crises futuras aprofundem desigualdades preexistentes.

3.4 Razões para Otimismo e o Declínio do Patriarcado

Existem razões para otimismo: a cultura patriarcal está em declínio, assim como o aborto seletivo, o casamento entre crianças e a poligamia. Mais meninas estão indo para a escola, e mais mulheres estão galgando posições de liderança. A urbanização contribui para o afrouxamento dos laços tradicionais do clã.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A igualdade de gênero constitui não apenas um imperativo ético e jurídico, mas um requisito estratégico para o avanço econômico, social e democrático das nações. Como enfatizado pela The Economist (set. 2021), sociedades que discriminam mulheres tendem a ser mais pobres, menos inovadoras e mais instáveis politicamente. Ou seja, a opressão feminina não afeta somente as mulheres: compromete a capacidade coletiva de crescimento, modernização e pacificação social. A desigualdade de gênero, portanto, deve ser compreendida como um dos principais entraves estruturais ao desenvolvimento humano sustentável.

Apesar das persistentes barreiras — econômicas, culturais, jurídicas e tecnológicas — é possível vislumbrar indícios concretos de transformação global. O declínio gradual de normas patriarcais, a redução de práticas como casamento infantil, poligamia e aborto seletivo, bem como a crescente escolarização feminina, apontam para uma trajetória de progresso — ainda que lenta e irregular. Além disso, observa-se o aumento constante da presença de mulheres em posições de liderança política, acadêmica, empresarial e institucional, indicando que barreiras de acesso e reconhecimento estão sendo gradualmente questionadas.

¹⁹ Fonte: <https://www.nytimes.com/2023/11/12/business/women-work-remote-flexible-careers.html>

A dinâmica de urbanização igualmente desempenha papel decisivo nesse processo. Ao erodir estruturas tradicionais de clã, a vida urbana favorece a autonomia feminina, diversifica redes de apoio e amplia o acesso a serviços públicos — fatores fundamentais para a conquista de direitos e para a consolidação de uma cidadania plena.

Falar em igualdade de gênero e empoderamento feminino não é apenas reconhecer a resiliência histórica das mulheres, mas afirmar um direito humano fundamental, indispensável para a paz, a prosperidade e a sustentabilidade global. Trata-se de um dos pilares estruturantes da Agenda 2030 e, portanto, de um compromisso universal com a dignidade e o desenvolvimento de metade da população mundial.

Entretanto, apesar dos avanços observados nas últimas décadas, o ritmo atual de progresso permanece insuficiente para cumprir as metas estabelecidas pelas Nações Unidas. A persistência das desigualdades exige ações urgentes e transformadoras, capazes de mobilizar governos, empresas e toda a sociedade civil em torno de ações públicas sistêmicas, multissetoriais e internacionalmente articuladas e de políticas concretas.

Com base nas recomendações das Nações Unidas e na literatura especializada, destacam-se como medidas prioritárias²⁰:

Garantir a participação feminina em negociações de paz, reconhecendo que acordos firmados por mulheres têm maior durabilidade e adesão social;

- Universalizar o acesso à educação para meninas em todos os níveis de ensino;
- Erradicar o casamento infantil e a mutilação genital feminina, práticas que ainda afetam milhões de meninas globalmente;
- Proibir a poligamia, que mantém estruturas patriarcais assimétricas de poder;
- Equalizar os direitos de herança e propriedade, ainda inexistentes em 39 países;
- Revogar exigências de autorização marital para trabalhar, vigente em 18 países;
- Implementar legislações contra a violência sexual, ainda ausentes em 49 países;
- Educar meninos e jovens para relações pautadas em igualdade e não violência;
- Ampliar a proteção previdenciária e de cuidado para mulheres ao longo do ciclo de vida;

²⁰ Fonte: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>

– Garantir a presença feminina na política e na economia, com incentivos e cotas estruturantes.

Essas medidas, articuladas entre si, têm potencial para gerar transformações profundas e sustentáveis. Apenas com compromisso político efetivo, recursos adequados e monitoramento internacional rigoroso será possível transformar direitos formais em igualdade substantiva.

REFERÊNCIAS

ASSEMBLEIA GERAL DA ONU (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

Center for the Study of Women in Television and Film / USC Annenberg. (2024). Estudo sobre paridade de protagonistas em filmes de maior bilheteria doméstica nos EUA. Disponível em <https://apnews.com/article/hollywood-gender-parity-female-protagonists-2d6e8a16c55355e461f4bbff0c2c11cc>

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL (WEF) (2025). Relatório Global sobre a Lacuna de Gênero. Disponível em <https://www.weforum.org/press/2025/06/gender-gap-closes-at-fastest-rate-since-pandemic-but-full-parity-still-over-a-century-away/?utm>

HUDSON, Valerie M.; BOWEN, Donna Lee; NIELSEN, Perpetua Lynne. *The First Political Order: How Sex Shapes Governance and National Security Worldwide*. New York: Columbia University Press, 2020. Disponível em <https://cup.columbia.edu/book/the-first-political-order/9780231194662/>

LE MONDE (2024). Salaires: légère avancée sur les inégalités femmes-hommes dans le monde. Disponível em https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/09/11/salaires-legere-avancee-sur-les-inegalites-femmes-hommes-dans-le-monde_6312285_1698637.html

LE MONDE (2025). L'égalité femmes-hommes en entreprise: actionnariat féminin, IA, les nouveaux défis pour créer l'équilibre. Disponível em <https://www.lemonde.fr/emploi/article/2025/09/25/l-egalite-femmes-hommes-en-entreprise-actionnariat-feminin-ia-les-nouveaux-defis-pour-creeer-l-equilibre>

ONU (2025). Relatório Anual das Nações Unidas: Igualdade de Gênero. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/301975-relat%C3%B3rio-anual-das-na%C3%A7%C3%B5es-unidas-2025>

ONU (2024). Relatório sobre o risco da IA ao emprego feminino. Disponível em <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/world-news/un-report-warns-ai-poses-greater-threat-to-womens-jobs-calls-for-urgent-action-on-gender-digital-divide/articleshow/124048551.cms?utm>

THE ECONOMIST. (Setembro 2021). Sociedades que tratam mal as mulheres são mais pobres e menos estáveis.

THE ECONOMIST. (Janeiro 2024). How motherhood hurts careers.

THE GUARDIAN. (2024). Sierra Leone has banned child marriage, to truly set women free it must end FGM. Disponível em <https://www.theguardian.com/global-development/article/2024/jul/05/sierra-leone-has-banned-child-marriage-to-truly-set-women-free-it-must-end-fgm?utm>

THE GUARDIAN. (2024). Colombia outlaws child marriage after 17-year campaign. Disponível em <https://www.theguardian.com/society/2024/nov/14/colombia-outlaws-child-marriage-after-17-year-campaign-under-18?utm>

UNICEF (2022). Relatório sobre Mutilação Genital Feminina e Violência por Parceiro Íntimo.

ANEXO

ODS 5 – Igualdade de Gênero

Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas

5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte

5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos

5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas

5.4 Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais

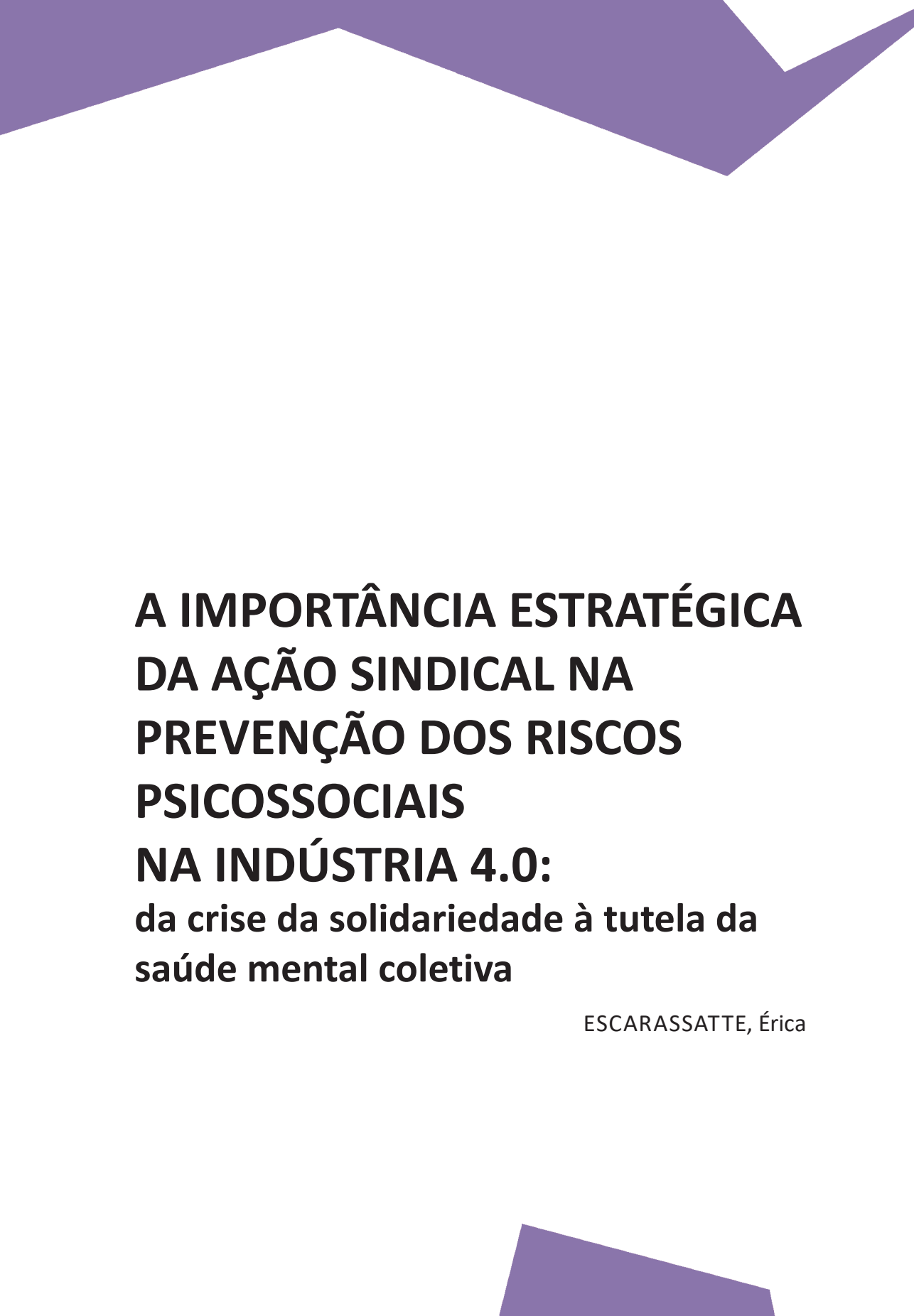
5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública

5.6 Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão

5.a Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais

5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis



A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA AÇÃO SINDICAL NA PREVENÇÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS NA INDÚSTRIA 4.0: da crise da solidariedade à tutela da saúde mental coletiva

ESCARASSATTE, Érica

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA AÇÃO SINDICAL NA PREVENÇÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS NA INDÚSTRIA 4.0: da crise da solidariedade à tutela da saúde mental coletiva

THE STRATEGIC IMPORTANCE OF TRADE UNION ACTION IN PREVENTING PSYCHOSOCIAL RISKS IN INDUSTRY 4.0: from the crisis of solidarity to the protection of collective mental health

ESCARASSATTE, Érica ¹

Resumo: o artigo analisa a importância estratégica da ação sindical na prevenção dos Riscos Psicossociais (RPS) no contexto da Indústria 4.0. Parte-se da premissa de que o sofrimento psíquico no trabalho constitui sintoma estrutural de modelos de gestão baseados na governança por números, na precarização e na fragmentação dos vínculos laborais. Sustenta-se que tais arranjos configuram organização patogênica juridicamente ilícita e economicamente insustentável, caracterizando assédio moral organizacional. Argumenta-se que a ação sindical atua como fator de racionalidade ética, jurídica e política, especialmente por meio da regulação algorítmica, do princípio do humano no comando e da ampliação da representação coletiva. Conclui-se que o fortalecimento do coletivo é condição essencial para a tutela da saúde mental no trabalho.

Palavras-chave: ação sindical; riscos psicossociais; indústria 4.0; saúde mental; assédio moral organizacional.

Abstract: the article analyzes the strategic importance of trade union action in preventing Psychosocial Risks (PSR) in the context of Industry 4.0. It is based on the premise that psychological suffering at work constitutes a structural symptom of management models grounded in governance by numbers, labor precarization, and the fragmentation of employment relationships. It argues that such arrangements configure a pathogenic form of work organization that is legally unlawful and economically unsustainable, characterizing organizational moral harassment. The article contends that trade union action operates as a factor of ethical, legal,

¹ Juíza do trabalho titular da 3ª Vara do Trabalho de Piracicaba (TRT da 15ª Região). Graduada em Direito pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) de Franca/SP, pós-graduada em Direito da Economia pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e especialista em Economia do Trabalho pela Universidade de Campinas (Unicamp).

and political rationality, particularly through algorithmic regulation, the human-in-command principle, and the expansion of collective representation. It concludes that strengthening collective structures is essential for the protection of mental health at work.

Keywords: trade union action; psychosocial risks; industry 4.0; mental health; organizational moral harassment.

1 O SOFRIMENTO PSÍQUICO COMO SINTOMA ESTRUTURAL DO AMBIENTE LABORAL

1.1 O cenário da crise da saúde mental no trabalho digital

O Século XXI impõe desafios inéditos à temática da saúde e do bem-estar no trabalho, marcados pela intensificação das patologias mentais e comportamentais no contexto ocupacional. No Brasil, dados do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho (SmartLab MPT/OIT) atestam essa crise ao indicarem um aumento de 134% nos afastamentos previdenciários por transtornos mentais e comportamentais no último biênio, confirmando que o adoecimento é um sintoma da toxicidade do ambiente laboral (BRASIL, SmartLab). Em perspectiva global, a Organização Mundial de Saúde (OMS) já alertava que a depressão passaria a se tornar a segunda maior causa de afastamento do trabalho no mundo (Heloani; Maranhão; Ferreira, 2022).

O mundo do trabalho contemporâneo está imerso em um paradoxo: nunca se falou tanto em propósito e bem-estar, e nunca se adoeceu tanto psiquicamente. Essa desarmonia decorre da premissa de que o sofrimento psíquico não é uma fraqueza individual, mas uma resposta humana a um ambiente laboral estruturalmente doente, resultante da internalização de políticas globais de desempenho (Cardoso, 2015, p. 27). Para a correta compreensão do adoecimento, é imprescindível o estudo dos Riscos Psicossociais (RPS), definidos como aqueles que decorrem de deficiências na concepção, organização e gestão do trabalho.

O conceito de saúde adotado pela Organização Mundial de Saúde (OMS, 1946) é holístico, referindo-se a um “completo estado de bem-estar físico, mental e social”. A Convenção 190 da OIT, que trata da violência e do assédio, exige que sejam levados em conta os riscos psicossociais associados. O artigo 9º, parágrafo b, da Convenção 190 estabelece que cada Estado-Membro deverá “ter em conta a violência e o assédio, e os riscos psicossociais associados, na gestão da saúde e da segurança no trabalho” (OIT, Convenção 190). Essa disposição exprime relevante aceno

da Organização para a proteção da saúde mental dos trabalhadores de forma expressa e vinculante.

A crise da saúde mental decorre, em grande medida, da ruptura do tecido de solidariedade, facilitada pelo individualismo e pela precarização do trabalho na Indústria 4.0 (Castells, 2018), porque o cenário neoliberal e os modelos de gestão implementados na economia digital transformaram-se no patógeno, atacando diretamente os mecanismos de defesa coletiva, pois deixam o trabalhador isolado, sem apoio para enfrentar as pressões sistêmicas e a autoexploração, transformando o sofrimento em patologia. Ricardo Antunes (2018), ao analisar a nova morfologia do trabalho na era digital, reforça a fragmentação, que impede a organização da classe trabalhadora:

As novas e complexas formas de fragmentação e de disjunção do trabalho precarizado e intermitente dificultam, enormemente, a reconstrução da classe-que-vive-do-trabalho como um ser-para-si (Antunes, 2018, p. 347).

É essa quebra dos laços de solidariedade e, por conseguinte, da capacidade de acionamento das estratégias coletivas de defesa entre os trabalhadores que se encontra na base do aumento dos processos de adoecimento psíquico e de sua expressão mais contundente, o suicídio no local de trabalho. O artigo propõe-se a analisar a importância da ação sindical como elemento central de racionalidade e defesa da saúde mental, atuando na reconstrução dos laços coletivos.

2 A INDÚSTRIA 4.0, O SOLO PATOGÊNICO E A ILICITUDE DA ORGANIZAÇÃO: da loucura da norma à falsa eficiência

2.1 A trajetória das Revoluções Industriais e a perversidade da dinâmica 4.0

A crise da saúde mental no trabalho deve ser entendida como o resultado direto da mais recente mutação do capitalismo. As revoluções industriais históricas foram marcos de transformação radical, mas a Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0) se distingue pela natureza do seu domínio. Enquanto as revoluções anteriores focaram na energia e na produção material, a Indústria 4.0, termo popularizado por Klaus Schwab (2016), representa a convergência de sistemas físicos e virtuais, onde o foco da transformação passa para a informação e o conhecimento.

Essa dinâmica é intrinsecamente mais perversa porque, ao invés de apenas aumentar o trabalho morto (máquinas), ela busca a subsunção real do trabalho ao capital por meio do controle dos recursos subjetivos e cognitivos. O neoliberalismo, que pavimentou o caminho para a Indústria 4.0, impôs a trípole destrutiva da terceirização, informalidade e flexibilidade, culminando na uberização (ou plataformização) do trabalho. A Indústria 4.0 atua sobre um cenário já fragilizado pelo neoliberalismo e pelas reformas legais. Ao privilegiar o capital em detrimento da classe trabalhadora, as empresas passam a funcionar com menos trabalhadores, mas mantendo alta produção. Sofia Dutra (2024, p. 76) sintetiza magistralmente este fenômeno:

É essa dinâmica que gera desemprego, aumenta a pressão sobre o trabalhador remanescente, fragiliza suas escolhas e o submete a condições de trabalho precárias, na parca promessa de manutenção de um vínculo laboral em um mundo de desempregados desqualificados intelectual e tecnologicamente.

O professor José Dari Krein (2018) descreve que esse processo resultou no “desmonte dos direitos, novas configurações do trabalho e esvaziamento da ação coletiva”, expondo a classe trabalhadora à exploração sem as defesas construídas historicamente. Essa nova fase do capitalismo informacional se manifesta na compressão temporal e espacial descrita por David Harvey (2016), onde a velocidade dos circuitos digitais impõe um ritmo frenético e ininterrupto. O trabalho, agora permeado por “padrões algorítmicos”, é submetido ao “neotaylorismo informático”, um sistema que leva à autoexploração, no qual os trabalhadores são “prisioneiros e vigias” de si mesmos (Han, 2015, p. 44).

2.2 A gênese do sofrimento e a ilicitude jurídica da organização patogênica

A reestruturação produtiva intensifica a exploração do trabalho vivo, criando a falsa eficiência gerencial. Essa gestão patogênica, embora aparente produtividade, gera custos ocultos devastadores como o *turnover* (rotatividade), o absenteísmo e o presenteísmo (baixa produtividade por esforço exaustivo) (Wandelli, 2023). A raiz dessa exploração reside na assimetria de poder e espaço que enfraquece a classe trabalhadora. Manuel Castells (2018), ao descrever a “sociedade em rede”, estabelece essa dicotomia fundamental: “Na essência, o capital é global. Via de regra, o trabalho é local.” (Castells, 2018, p. 279).

A organização patogênica resultante é juridicamente ilícita, pois transgredir o dever constitucional de reduzir os riscos inerentes ao

trabalho (Art. 7º, XXII, CF). A ilicitude se configura quando as opções de gestão criam ou maximizam o risco de danos à saúde psicofísica e à dignidade (Wandelli, 2023). Nesse contexto, a violência se manifesta em arranjos organizacionais específicos.

A pressão por resultados quantificáveis resulta na “loucura da norma”, que destrói o sentido ético do trabalho (Dejours, 2021). O assédio moral organizacional é a manifestação da degradação das condições organizacionais: “o que qualifica as opções gerenciais como assédio moral organizacional é a degradação da qualidade das condições do ambiente de trabalho, inclusive as condições organizacionais” (Delgado; Dias, 2020, p. 155).

2.3 O colapso da cooperação e a destruição do sentido ético

O sofrimento na relação de trabalho torna-se patológico e de difícil solução quando a organização do trabalho destrói os mecanismos de defesa coletiva: a cooperação dentro do grupo e o reconhecimento pelos pares (Dejours, 1992). A pressão por desempenho e a governança por números (Supiot, 2019) resultam na destruição das regras técnicas e éticas do trabalho bem feito, que antes guiavam o trabalhador. O sofrimento ético se torna inevitável quando o trabalhador é forçado a deixar de lado seus valores profissionais para cumprir as metas.

Para Christophe Dejours (2021), a sublimação, processo que transforma o sofrimento em prazer no trabalho, é “obstruída quando o viver juntos e o sentido ético do trabalho são degradados”. O controle algorítmico leva à autoexploração, onde “a exploração é possível mesmo sem senhorio” (Han, 2015). Heloani e Barreto (2010; 2013) explicam que o assédio é facilitado pelo isolamento e a pela solidão, gerando um “desequilíbrio que nasce de uma relação centrada na imposição, no abuso de poder, na ameaça ou mesmo em ações desrespeitosas”. O resultado dessa coerção é que o trabalhador perde a capacidade de resistência coletiva, restando-lhe apenas a falsa percepção de poder: “resta aos trabalhadores apenas a sensação (falsa percepção) de que estão influenciando ou de que têm, de fato, algum poder de decisão” (Heloani, 2003, 58).

A gestão que adoece 134% (Brasil, SmartLab) a mais não é apenas “dura”. Ela é simplesmente ineficiente e má gestonária em qualquer métrica de médio e longo prazo. A falsa eficiência gerencial é uma externalidade negativa: a empresa privatiza os lucros da produtividade tóxica e socializa os custos do adoecimento, transferindo o ônus para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), o Sistema Único de Saúde (SUS) e a família do trabalhador. O custo é insustentável: 2,6 milhões de novas concessões de benefícios pelo INSS e, segundo estimativas globais da OIT, as perdas decorrentes da depressão e da ansiedade no trabalho alcançam quase um trilhão de dólares anuais (OIT/MPT, 2025).

3 O IMPERATIVO JURÍDICO DA PREVENÇÃO E A INTEGRAÇÃO NORMATIVA: da OIT às Normas Regulamentadoras (NRs)

3.1 A tutela abrangente da saúde mental e a definição do meio ambiente do trabalho

O Direito do Trabalho exige a tutela do trabalhador em sua dimensão psíquica e social, garantindo o direito a desfrutar do “mais elevado nível possível de saúde física e mental” (Wandelli, 2023). A Convenção 155 da OIT reforça o dever de “reduzir ao mínimo, na medida do razoável e possível, as causas dos riscos inerentes ao meio ambiente de trabalho” (OIT, Convenção 155). A Convenção 190 da OIT torna explícita a necessidade de “ter em conta a violência e o assédio e os riscos psicossociais associados, na gestão da saúde e da segurança no trabalho” (OIT, Convenção 190), demonstrando o alinhamento da agência internacional com a tutela da saúde mental.

Para que essa prevenção seja eficaz, é necessário ampliar o conceito de meio ambiente do trabalho (MAT). O MAT é um “bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida” (Wandelli, 2023, p. 77). Ney Maranhão (2017) define o MAT como o resultado de uma:

complexa e dinâmica interação de fatores naturais, sociais, técnicos, organizacionais, intersubjetivos, psíquicos, interdependentes que são próprios do trabalhar, de forma subordinada ou não, e que condicionam a realização de necessidades e a qualidade de vida dos que aí atuam. (Maranhão, 2017, p. 51).

Esta visão integrada supera o reducionismo para englobar as condições organizacionais e as relações interpessoais no trabalho. Assim, a gestão, os ritmos e as relações de poder, que são o solo dos Riscos Psicossociais (RPS), passam a ser o núcleo do ambiente de trabalho juridicamente tutelado.

A degradação dessas condições organizacionais, ou seja, o uso de métodos de gestão que criam ou maximizam o risco de danos à saúde, configura poluição labor-ambiental. O assédio moral organizacional é a própria manifestação desse ilícito ambiental, pois “o que qualifica as opções gerenciais como assédio moral organizacional é a degradação da qualidade das condições do ambiente de trabalho, inclusive as condições organizacionais” (Delgado; Dias, 2020, p. 155).

3.2 A obrigatoriedade da gestão de riscos psicossociais nas Normas Regulamentadoras (NRs)

O imperativo de prevenção ganhou concretude no ordenamento interno com a atualização das Normas Regulamentadoras (NRs), transformando o dever de prevenção (Art. 7º, XXII, CF) em obrigação explícita de gestão dos RPS.

A NR-1 estabelece o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), exigindo que as organizações incluam regras de conduta a respeito do assédio sexual e de outras formas de violência (BRASIL, NR-1). A norma garante a proteção contra represálias para o trabalhador que interromper suas atividades ao constatar uma situação de grave e iminente risco para sua vida ou saúde, e o empregador “não pode exigir o retorno dos trabalhadores à atividade enquanto não sejam adotadas as medidas corretivas”.

Já a Norma Regulamentadora 5 foi alterada para instituir a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA+A). O treinamento dos membros da CIPA deve incluir explicitamente “prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho” (BRASIL, NR-5). Contudo, a efetividade da prevenção exige que a ação vá além da CIPA+A e intervenha na organização do trabalho, combatendo os métodos de gestão que “bloqueiem a cooperação” e “inviabilizem a dinâmica contribuição-reconhecimento” (Wandelli, 2023, p. 79).

3.3 A evidência estatística: o custo da ineficiência patogênica

O que é juridicamente insustentável é provado, estatisticamente, como economicamente insustentável. O Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho (SmartLab MPT/OIT) fornece a prova empírica do colapso da saúde mental no Brasil, com o aumento de 134% nos afastamentos previdenciários por transtornos mentais e comportamentais no último biênio (Brasil, SmartLab). O gasto com benefícios por incapacidade temporária pelo INSS, desde 2012, já chega a R\$ 173 bilhões, evidenciando o ônus social transferido ao Estado.

Globalmente, os afastamentos causados por doenças e acidentes de trabalho representam uma perda média anual de 4% para o Produto Interno Bruto (PIB) mundial. A perda global anual devido à depressão e à ansiedade, causada pela sobrecarga, alcança a cifra de quase um trilhão de dólares (Wandelli, 2023). A “falsa eficiência” se manifesta quando a gestão patogênica gera custos ocultos devastadores – *turnover*, presenteísmo e absenteísmo – apesar de apresentar resultados positivos em indicadores de curto prazo.

Essa evidência estatística expõe a falácia do economismo dominante. O dano advém quando se substitui “os valores qualitativos da justiça” pela “vazia persecução de metas numéricas”. Conforme Supiot (2016, p. 70), o mundo moderno assiste à transição em que:

Num tal mundo, governar pelas leis cede lugar à governança pelos números. Governar pelas leis tem por objetivo o reinado de regras gerais e abstratas que garantem a identidade, as liberdades e os deveres de cada um. (...) A governança pelos números objetiva a autorregulação das sociedades humanas. Ela se apoia na faculdade de cálculos, ou seja, nas operações de quantificação (juntar os seres e as situações diferentes numa mesma unidade de conta) e de programação dos comportamentos (pelas técnicas de análise comparativa dos desempenhos: benchmarking, ranking etc).

A gestão patogênica é um “grave fator de aumento de risco”. É crucial que essa análise numérica não seja desumanizada: “não podemos nos limitar à frieza dos números, das estatísticas, dos dados. É preciso lembrar que cada dado representa uma vida, uma família abalada, uma comunidade impactada”.

4 A AÇÃO SINDICAL COMO FATOR DE RACIONALIDADE NA ERA ALGORÍTMICA: reinventando o coletivo

A origem do Direito do Trabalho é inseparável da ação coletiva, sendo o sindicato a própria instituição que “civiliza a empresa” (Supiot, 2006). Embora os sindicatos continuem a ser instituições “fundamentais para melhorar as condições de trabalho e de vida”, o movimento no Brasil enfrenta uma crise aguda, intensificada pela globalização neoliberal (Campos; Galvão; Lemos; Trópia, 2021).

O dilema reside na incapacidade da estrutura sindical tradicional, restrita aos trabalhadores assalariados formalizados, de representar a crescente parcela de trabalhadores precários, informais e dos novos setores (Lima, 2020).

Na chamada Indústria 4.0, as organizações sindicais “são confrontadas com novos desafios” relacionados à gestão dos modos de trabalho, à limitação das interações humanas e à individualização, que impedem o exercício de sua função (Rosioru, p. 195, tradução própria). A Central Única dos Trabalhadores (CUT) defende que é

“direito e não privilégio” (CUT) que a classe trabalhadora possa “trabalhar e ter saúde ao mesmo tempo” (CUT).

4.1 O desafio da crise de solidariedade e a luta contra a autoexploração

O desafio do sindicalismo é romper a fragmentação total imposta pela governança por números e pela autoexploração, defendendo o sentido do trabalho, que é a “fonte originária, primária, de realização do ser social” (Antunes, 2013). A crise do compromisso fordista levou as organizações sindicais a se tornarem inadaptadas (Bihr, 1998, p. 102) e a serem percebidas como defensoras dos “privilegiados” (Bihr, 1998, p. 151), uma vez que se confinavam ao núcleo dos trabalhadores estatutários.

Alain Bihr (1998) argumenta que a fragmentação do proletariado, cindido entre o núcleo “estável e com garantias” e os “instáveis” (Bihr, 1998, p. 112), resulta em um “verdadeiro trabalho de destruição” em relação ao modelo social-democrata (Bihr, 1998, p. 143). Estudos empíricos sobre o sindicalismo contemporâneo indicam que a quebra de laços de solidariedade, o aumento da competição e o individualismo extremo são fatores que favorecem o adoecimento e a prática de assédio moral (Heloani; Barreto, 2013; Scimago Institutions Rankings, 2016). Heloani e Barreto (2013) explicam que o assédio é facilitado pelo isolamento e pela solidão, gerando um “desequilíbrio que nasce de uma relação centrada na imposição, no abuso de poder” (Heloani; Barreto, 2013, p. 55).

Portanto, a atual organização do trabalho, os processos produtivos modernos e as relações trabalhistas são reconhecidos pelo movimento sindical como as causas multifatoriais do sofrimento psíquico (Scimago Institutions Rankings, 2016).

4.2 Estratégias sindicais 4.0: regulação algorítmica e a extensão da representação coletiva

A ação sindical eleva a prevenção dos RPS do plano legal para o plano da norma pactuada, atuando como um agente de transformação social. O movimento deve buscar formas criativas de luta e romper com ações tradicionais (Bihr, 1998, p. 254), uma vez que as greves tradicionais são menos eficazes em um contexto de cisão jurídica e subcontratação (Bihr, 1998, p. 153). O foco da ação sindical moderna move-se para o controle humano da tecnologia e a extensão da representação coletiva.

Na frente da Regulação Algorítmica, a negociação coletiva deve focar na “negociação do algoritmo” e exigir que os critérios de pontuação (*scoring*) e o monitoramento eletrônico sejam transparentes e negociáveis (De Stefano, 2020, p. 124). O Direito de Informação é fundamental, sendo reconhecido legalmente na Espanha pela Lei Rider (Lei

12/2021), que estabelece que a negociação com a representação dos trabalhadores deve incluir a informação, consulta e negociação das regras dos algoritmos que determinam o acesso ao emprego ou as condições de trabalho, refletindo o direito de ser informado sobre os parâmetros, regras e instruções nos quais se baseiam os algoritmos que afetam as decisões que podem incidir nas condições de trabalho e no acesso ao emprego.

É crucial exigir o princípio do “humano no comando” (*human-in-command*), garantindo que as decisões de gestão sugeridas pela IA sejam sujeitas a revisão humana (De Stefano, 2020, p. 124). A Convenção Coletiva dos Bancários (CCT 2024-2026), por exemplo, já instituiu a “Negociação Nacional sobre Novas Tecnologias, como IA” (BRASIL, 2025).

Quanto à Extensão da Representação Coletiva, a CUT defende a ampliação da representação legítima para todos os trabalhadores, independentemente da forma de contratação (CUT). Para organizar os instáveis e desempregados, Bihr (1998) defendia que somente um sindicalismo com estruturas “horizontais” e interprofissionais seria adequado (Bihr, 1998, p. 149).

Exemplos internacionais mostram o potencial do coletivo na regulação das plataformas.

Na Dinamarca, o sindicato 3F e a plataforma Hilfr fecharam um acordo coletivo inédito em 2018, que trata prestadores de serviços autônomos como trabalhadores, garantindo pagamento mínimo por hora, contribuição para aposentadoria e auxílio-doença. O acordo visa garantir direitos laborais básicos e mostrar como a tecnologia pode beneficiar a todos “sem minar os direitos trabalhistas e as condições de trabalho adequadas”.

Na Espanha, o acordo alcançado entre a JUST EAT e os sindicatos CCOO e UGT em 2021 estabeleceu um marco de proteção para o pessoal de reparto sob a presunção de laboralidade da Lei Rider. O acordo regula as condições de trabalho para o Grupo V (Pessoal de Reparto), definindo a jornada máxima anual, o salário base, o período de descanso semanal de 2 dias ininterruptos, e estabelecendo que o tempo de trabalho efetivo computa desde o início até o final da jornada programada.

Na área de Saúde e Condições de Trabalho, a negociação coletiva tem avançado. A Nota Técnica Dieese (2025) observa um crescimento consistente nas cláusulas que tratam da saúde do trabalhador, sendo a inclusão do combate ao assédio moral uma inovação significativa refletindo a crescente preocupação com os RPS (491). A CUT lançou o Protocolo de Prevenção e Ação, buscando construir “mecanismos internos de acolhimento e tratamento de casos, sem depender apenas da esfera judicial”. O Boletim de Boas Práticas (2023) registra cláusulas que exigem

a apuração de denúncias por comissão paritária (CUT), garantindo a governança consensual.

A atuação sindical é ainda mais crucial diante da desativação unilateral e abusiva de contas de trabalhadores de plataformas. No caso do iFood, o Tribunal de Justiça de São Paulo reconheceu a ilegalidade do bloqueio da conta de um entregador, determinando a reativação do perfil e o pagamento de lucros cessantes (Apelação Cível 1024903-28.2023.8.26.0309). O Tribunal destacou que, embora a plataforma possa descadastrar entregadores, se acusa o trabalhador de ato condenável (como fraude ou violação dos termos de uso), a plataforma deve provar o que alega. A falta de prova adequada da infração por parte do iFood, que apresentou apenas telas de sistema em língua estrangeira e alegações genéricas por meio do uso de inteligência artificial, foi determinante para o reconhecimento do ato ilícito e abusivo, prevalecendo-se a plataforma de seu poderio econômico e administrativo. Essa decisão reforça a necessidade de a intervenção judicial ou sindical restaurar o necessário equilíbrio entre as partes.

4.3 O sindicato como fator de racionalidade na mitigação da ineficiência patológica

A intervenção sindical é um investimento economicamente racional (Wandelli, 2023, p. 42), pois combate a “falsa eficiência gerencial” (Wandelli, 2023, p. 45). Ao intervir, o sindicato garante que o sistema produtivo seja eficiente a longo prazo, evitando que o empregador privatize o lucro e socialize os custos do adoecimento.

Para alcançar essa racionalidade, a atuação sindical deve envolver a conscientização da base. Os sindicalistas apontam que a conscientização dos trabalhadores sobre as consequências do trabalho na saúde é fundamental, visto que muitos atribuem o adoecimento a fatores individuais e não ao trabalho. Essa conscientização deve ser aliada a formas criativas de luta, como a sugestão de paralisar os sistemas de tecnologia da informação para comprometer o lucro das empresas, o que é visto como uma ação mais eficaz do que apenas greves tradicionais (Bihl, 1998, p. 254).

A modernização exige que a Tecnologia da Informação seja um componente essencial da organização sindical (Mwamadzingo; Kisonzo; Chakanya, 2021). A defesa da saúde no trabalho 4.0 também se traduz na luta pela releitura do Art. 7º, XXVII, da Constituição (“proteção em face da automação”), para que esta englobe a saúde física e mental dos trabalhadores (Valentini, 2020). A eficácia do sindicato depende, ainda, de parcerias institucionais, como com a Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador (Renast) e os Centros de Referência em Saúde do

Trabalhador (Cerest). O fortalecimento do coletivo é a única via para que o trabalho seja uma fonte de desenvolvimento da identidade, e não de desestruturação psíquica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: o papel central do coletivo na era algorítmica

O presente estudo buscou analisar a importância estratégica da ação sindical na prevenção dos Riscos Psicossociais (RPS) em um ambiente de trabalho radicalmente reconfigurado pela Indústria 4.0 e pela lógica neoliberal. A investigação confirmou que o adoecimento psíquico não constitui uma fragilidade individual, mas sim um sintoma estrutural e a manifestação patológica da degradação da organização do trabalho.

A gênese desse sofrimento patogênico reside na hegemonia da governança por números, que faz o “governo pelas leis ceder lugar à governança pelos números” (Supiot, 2015), resultando na “loucura da norma” e na autoexploração, destruindo o sentido ético do trabalho. A crise do sofrimento irrompe quando os pilares da saúde mental – a cooperação e o reconhecimento – são destruídos, e a sublimação é “obstruída quando o viver juntos e o sentido ético do trabalho são degradados” (Dejours, 2021). Essa fragmentação da classe trabalhadora, onde o “capital é global” e “o trabalho é local” (Castells, 2018, p. 279), dificulta a reconstrução da solidariedade. A solidão imposta pela precarização, que transforma o trabalhador em “ao mesmo tempo prisioneiro e vigia, vítima e agressor” (Han, 2015, p. 44), manifesta-se na degradação do ambiente, configurando o assédio moral organizacional.

Demonstrou-se que essa organização patogênica é duplamente falha:

- Ilícitude jurídica: por meio da doutrina do Meio Ambiente do Trabalho (MAT), que abrange as “condições organizacionais” e as relações interpessoais, o assédio moral organizacional é um ilícito que transgredir o dever constitucional de reduzir riscos (Art. 7º, XXII, CF). A Convenção 190 da OIT torna explícita a exigência de que os riscos psicossociais sejam levados em conta na gestão da saúde e segurança (OIT, Convenção 190, art. 9º, b).

- Falsa eficiência: a gestão patogênica é economicamente insustentável, gerando perdas globais anuais de quase um trilhão de dólares. No Brasil, essa ineficiência é comprovada pelo aumento de 134% nos afastamentos previdenciários por transtornos mentais e

comportamentais no último biênio (BRASIL, SmartLab), evidenciando que a empresa privatiza o lucro e socializa os custos do adoecimento.

É contra essa organização, que é ineficiente e ilícita, que a ação sindical se ergue como um fator de racionalidade política e ética. O sindicato surge como a resposta estrutural a essa crise, atuando como Terceiro Garante (Supiot, 2006), essencial para reconstruir a cooperação e o reconhecimento.

Para cumprir esse papel histórico na tutela da saúde mental coletiva, a Ação Sindical 4.0 deve focar em duas frentes estratégicas discutidas no artigo:

- Regulação algorítmica e controle da tecnologia: a negociação coletiva deve intervir no neotaylorismo informático buscando a transparência dos critérios de pontuação (*scoring*) e monitoramento. É crucial exigir o princípio do “humano no comando” (*human-in-command*), garantindo que as decisões de gestão sugeridas pela IA sejam sujeitas à revisão humana. Essa intervenção é fundamental para intervir no poder diretivo do empregador, combatendo a autoexploração e a coerção que levam ao desgaste psíquico

- Extensão da representação e governança consensual: o sindicalismo precisa urgentemente superar a crise da solidariedade, buscando a extensão da representação legítima para os trabalhadores precários, informais e plataformizados. Isso exige o desenvolvimento de estruturas horizontais e interprofissionais para organizar os “instáveis”. Além disso, o Direito Coletivo se manifesta de forma eficaz no combate ao assédio moral organizacional ao exigir governança consensual. Cláusulas de negociação coletiva (como o Protocolo da CUT) que criam mecanismos internos de acolhimento e tratamento de casos e exigem apuração de denúncias por comissões paritárias (empresa e sindicato) são cruciais para mitigar a degradação das condições organizacionais.

Em última análise, a luta pela saúde mental no trabalho 4.0 é, primariamente, a luta pela dignidade humana e pelo sentido ético do trabalho. O fortalecimento do coletivo – habilitado pela Ação Sindical 4.0 – é a via mais eficaz para que o trabalho seja uma fonte de desenvolvimento da identidade, e não de desestruturação psíquica. Assim, o sindicalismo exerce uma função histórica ao não aceitar o convite à impotência, garantindo que o tecido social fragmentado possa ser reconstruído contra a lógica destrutiva do capital.

REFERÊNCIAS

- ALDERSON, Marie et al. *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail: Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 2006.
- ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2013.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.
- BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise*. Tradução Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Boitempo, 1998.
- BOAS PRÁTICAS EM NEGOCIAÇÕES n. 5: *Boas práticas em negociações – Assédio*. [S. l.: s. n.], 2023.
- BRASIL. Federação Brasileira de Bancos (Febraban). *Convenções Coletivas dos Bancários – 2024-2026*. Leme, SP: Mizuno, 2025.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora n.º 01 (NR-01): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais*. Portaria MTP n.º 4.219/2022.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora n.º 05 (NR-05): Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio – CIPA*. Portaria MTP n.º 4.219/2022.
- BRASIL. Ministério Público do Trabalho; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho (SmartLab): *Painel de Afastamentos Previdenciários (B-31/B-91)*. Brasília, DF: MPT/OIT.
- CAMPOS, Andréia et al. *Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade*. In: KREIN, José Dari et al. (Org.). *Dimensões críticas da reforma trabalhista no Brasil*. Campinas: Curt Nimuendajú, 2021.
- CAMPOS, Anderson; GALVÃO, Andréia; LEMOS, Patrícia; TRÓPIA, Patrícia Vieira. *O impacto da reforma trabalhista no sindicalismo*

brasileiro: reações e resistências. In: KREIN, José Dari et al. (Org.). *O trabalho pós-reforma trabalhista* (2017). v. 1. Campinas: Cesit, 2021.

CARDOSO, Ana Cláudia M. *O trabalho como determinante do processo saúde-doença*. Tempo Social, v. 27, n. 1, p. 73-93, 2015.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 19. ed. rev. e atual. São Paulo: Paz & Terra, 2018. (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).

CASTRO, Antonio Escosteguy. O sindicalismo nas plataformas digitais – o caso do Simtrapli-RS. In: *Negociação coletiva: desafios e experiências*. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores, Secretaria de Relações de Trabalho, 2023. p. 554-555.

CHAVES JÚNIOR, José Eduardo de Resende. Controle e contrato hiper-realidade: a relação de emprego na era da economia orientada a dados. In: CARELLI, Rodrigo de Lacerda et al. (Org.). *Futuro do trabalho: os efeitos da Revolução Digital na sociedade*. Brasília: ESMPU, 2020. p. 101-116.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES (CUT). *Negociação coletiva: desafios e experiências*. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores, Secretaria de Relações de Trabalho, 2023.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. *Ce qu'il y a de meilleur en nous: travailler et honorer la vie*. Paris: Payot, 2021.

DELGADO, Gabriela Neves; DIAS, Valeria de Oliveira. Direito fundamental ao trabalho digno e meio ambiente do trabalho saudável: uma análise sob a perspectiva do assédio organizacional. In: FELICIANO, Guilherme Guimarães et al. (Org.). *Direito ambiental do trabalho: apontamentos para uma teoria geral*. São Paulo: LTr, 2020. v. 5.

DE STEFANO, Valerio. Automação, inteligência artificial e proteção laboral: padrões algorítmicos e o que fazer com eles. In: CARELLI, Rodrigo de Lacerda et al. (Org.). *Futuro do trabalho: os efeitos da Revolução Digital na sociedade*. Brasília: ESMPU, 2020. p. 21-46.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). *A 5ª Conferência Nacional como instrumento de luta para a saúde do trabalhador e para a construção do Sistema Nacional*. Nota Técnica n.º 285. São Paulo: DIEESE, 15 ago. 2025.

DUTRA, Sofia Lima. *Assédio moral digital*. Brasília, DF: Editora Venturoli, 2024.

ESPANHA. Ley 12/2021, de 28 de septiembre. *Boletín Oficial del Estado*, Madrid, n. 233, p. 119341-119344, 29 set. 2021.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edna. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 35, n. 122, p. 229-248, 2010.

HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. 26. ed. São Paulo: Loyola, 2016.

HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio moral e sexual. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira (Org.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, 2013.

HELOANI, José Roberto; MARANHÃO, Ney; FERREIRA, Estêvão Fragallo. Assédio e violência no trabalho: contribuições da Convenção nº 190 da OIT para a prevenção de riscos psicossociais. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, v. 88, n. 1, p. 143-162, jan./mar. 2022.

JUST EAT. Acta de Acuerdo (M/441/2021/N): *Acordo de condições de trabalho para o convenio colectivo*. Madrid: SIMA-FSP, 17 dez. 2021.

LIMA, Francisco Gerson Marques de. Tecnologias e o futuro dos sindicatos. In: CARELLI, Rodrigo de Lacerda et al. (Org.). *Futuro do trabalho: os efeitos da Revolução Digital na sociedade*. Brasília: ESMPU, 2020. p. 387-402.

MARANHÃO, Ney. Meio ambiente do trabalho: descrição jurídico-conceitual. In: FELICIANO, Guilherme Guimarães et al. *Direito ambiental do trabalho: apontamentos para uma teoria geral*. São Paulo: LTr, 2017. v. 3.

MWAMADZINGO, Mike; KISONZO, Shadrack; CHAKANYA, Nomusa. Digitalization, adaptation and innovation in the trade union movement. In: *Future of Work: Trade Union Responses and Strategies in Africa*. Genebra: OIT, 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Convenção 155: segurança e saúde dos trabalhadores e meio ambiente de trabalho*.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Convenção 190: sobre violência e assédio no mundo do trabalho*.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO)*. 1946.

RHÉAUME, Jacques et al. Crise syndicale, crise militante et souffrance au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n. 5, p. 165-180, 2008.

ROSIORU, Felicia. Le syndicalisme “intelligent”: de nouvelles stratégies face à un marché du travail numérisé. In: MIRANDA BOTO, José María; BRAMESHUBER, Elisabeth (Org.). *Négociation collective et plateformes numériques: Un outil traditionnel pour des modèles économiques nouveaux*. Paris: Dalloz, 2023.

SÃO PAULO (Estado). Tribunal de Justiça. *Apelação Cível 1024903-28.2023.8.26.0309*. Comarca de Jundiaí. Relator: Des. Mário Daccache. 29ª Câmara de Direito Privado. São Paulo, 30 set. 2025.

SCIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS. Relação entre saúde mental e trabalho: a concepção de sindicalistas e possíveis formas de enfrentamento. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 41, 2016.

SUPIOT, Alain. *A governança pelos números*. São Paulo: Blucher, 2019.

SUPIOT, Alain. *Crítica do Direito do Trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.

SUPIOT, Alain. *O Espírito da Filadélfia: a justiça social diante do mercado total*. Porto Alegre: Sulina, 2014.

UNI GLOBAL UNION. *3F reaches groundbreaking collective agreement with platform company Hilfr*. Nyon, Switzerland: UNI Global Union, 2018.

VALENTINI, Rômulo Soares. A indústria 4.0: impactos nas relações de trabalho e na saúde dos trabalhadores. In: CARELLI, Rodrigo de Lacerda et al. (Org.). *Futuro do trabalho: os efeitos da Revolução Digital na sociedade*. Brasília: ESMPU, 2020. p. 301-312.

WANDELLI, Leonardo Vieira. Assédio moral, risco psicossocial e o direito fundamental ao trabalho: a organização do trabalho como fonte do mal-estar contemporâneo. *Revista Eletrônica do TRT-PR*, v. 13, n. 126, nov. 2023.

FATORES PSICOSSOCIAIS E ASSÉDIO NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO: condições de trabalho e adoecimento entre magistrados e servidores

EL KADRI FILHO, Fauzi



FATORES PSICOSSOCIAIS E ASSÉDIO NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO: condições de trabalho e adoecimento entre magistrados e servidores

PSYCHOSOCIAL FACTORS AND HARASSMENT IN THE REGIONAL LABOR COURT OF THE 15TH REGION: working conditions and illness among judges and servants

EL KADRI FILHO, Fauzi¹

Resumo: a intensificação dos processos de trabalho associada a um modelo de gestão baseado em cobrança excessiva de desempenho a partir do estabelecimento de metas quantitativas de produtividade dissociadas da realidade das unidades de trabalho constitui risco à saúde física e mental dos trabalhadores. Os fatores psicossociais do trabalho se relacionam ao adoecimento entre magistrados e servidores e condições de trabalho que envolvem assédio apresentam elevada prevalência no Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. Aspectos da gestão e da organização do trabalho devem ser considerados entre os fatores de risco ao adoecimento no contexto laboral e contemplados em ações preventivas.

Palavras-chave: carga de trabalho; riscos ocupacionais; estresse ocupacional; teletrabalho; saúde ocupacional.

Abstract: the intensification of work processes associated with a management model based on excessive performance demands, established through quantitative productivity targets that are disconnected from the reality of the work units, pose a risk to the physical and mental health of workers. Psychosocial factors at work are related to illness among magistrates and civil servants, and working conditions involving harassment are highly prevalent in the Regional Labor Court of the 15th Region. Management and work organization aspects should be considered among the risk factors for illness in the workplace and included in preventive actions.

Keywords: workload; occupational risks; occupational stress; teleworking; occupational health.

¹ Fisioterapeuta do TRT da 15ª Região. Graduado em Fisioterapia pela UEL e em Ciências Biológicas pela Unicamp. Pós-graduado em Fisioterapia Neurológica pela Unifesp e em Gestão da Qualidade de Vida na Empresa e em Fisioterapia do Trabalho pela Unicamp. Mestre em Ciências da Saúde e doutor em Saúde Coletiva pela Unicamp.

INTRODUÇÃO

As condições de trabalho no judiciário trabalhista brasileiro sofreram profundas transformações nas últimas décadas com a incorporação de novas tecnologias de informação e de comunicações que culminaram na implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e na adoção da modalidade de teletrabalho. A partir da informatização dos processos de trabalho, foram adotadas estratégias adotadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), visando à intensificação da produtividade entre magistrados e servidores a partir do estabelecimento de metas quantitativas de desempenho. Ao mesmo tempo em que estas transformações favoreceram a avaliação do desempenho a partir de uma métrica meramente quantitativa e permitiram um controle mais rígido sobre a produtividade, tanto individualmente quanto coletivamente, a adoção do teletrabalho impôs o cumprimento da jornada de trabalho exclusivamente a partir do alcance das metas de desempenho estipuladas independentemente da carga horária de trabalho (El Kadri Filho, 2018; El Kadri Filho, 2023).

Na abordagem das condições de trabalho que envolvem risco à saúde em atividades que exigem elevado esforço cognitivo com o uso de sistemas informatizados é comum que aspectos ergonômicos relacionados à adequação do mobiliário e dos equipamentos de trabalho sejam superestimados em relação aos fatores ligados à gestão e à organização do trabalho. Medidas preventivas e de promoção da saúde neste contexto normalmente se restringem a ajustes do posto de trabalho visando à adequação postural, à oferta e o estímulo à prática de exercícios compensatórios, como a ginástica laboral, e à realização de pausas para descanso. No entanto, apesar de estarem mais comumente relacionados a esses fatores, o adoecimento dos trabalhadores neste contexto e mesmo os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho são melhor compreendidos quando se leva em conta sua etiologia multifatorial, que envolve também os fatores psicossociais do trabalho (Maakip; Keegel; Oakman, 2017; Neupane et al., 2017).

A relevância dos fatores psicossociais do trabalho no processo de adoecimento no contexto laboral passará a ser expressa na Norma Regulamentadora 1 (NR-1) a partir de 2026, quando os fatores psicossociais do trabalho serão incluídos no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) de acordo com a Portaria 1.419/2024 do Ministério do Trabalho e Emprego. Os fatores psicossociais do trabalho deverão constar no inventário de riscos ocupacionais ao lado dos já reconhecidos riscos físicos, químicos, biológicos, de acidentes e ergonômicos. Isso significa que as organizações deverão avaliar e controlar os riscos existentes na organização, incluindo os decorrentes de fatores psicossociais do trabalho, tais como sobrecarga de trabalho e o assédio. A partir de então,

após a identificação e avaliação, a organização deverá adotar medidas de prevenção e controle por meio de um plano de ação com cronograma e responsáveis claramente definidos. O acompanhamento dessas ações deverá contar com a participação dos trabalhadores, permitindo a avaliação da eficácia das medidas e a busca pela melhoria contínua (MTE, 2025).

1 FATORES PSICOSSOCIAIS DO TRABALHO

De acordo com o modelo teórico de referência para avaliação da dimensão psicossocial do trabalho proposto por Karasek (1979), reações adversas à saúde ocorrem devido ao desgaste psicológico decorrente da exposição simultânea por parte dos trabalhadores a elevadas demandas psicológicas e escassa amplitude de decisão sobre o seu processo de trabalho. O modelo demanda-controle-suporte social (DCS) estabelece os principais fatores psicossociais relacionados ao estresse ocupacional, com repercussão sobre a saúde física e mental dos trabalhadores (Araújo; Graça; Araújo, 2003). De acordo com este modelo, “demandas” são as exigências do trabalho de natureza psicológica, de tempo, velocidade, produtividade e conflitos por cobranças contraditórias; “controle” se refere à autonomia do trabalhador quanto à tomada de decisões e desenvolvimento de habilidades cognitivas; enquanto o “suporte social” diz respeito à interação com os colegas e com a chefia na cooperação para a realização do trabalho (Moura et al., 2018).

O trabalho envolvendo elevada demanda cognitiva, principalmente quando associado a pressões por metas de produtividade e elevada carga de trabalho, está relacionado a atividades ocupacionais mais complexas e representa maior risco à saúde física e mental. Sobrecarga de trabalho, definida como um excesso de demandas a serem atendidas em um curto espaço de tempo, bem como a redução da autonomia e o baixo suporte social, estão associados a efeitos deletérios no bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores (Kalinienė et al., 2017; Harvey et al., 2017).

Com base no modelo DCS, foram desenvolvidos diversos instrumentos com o objetivo de identificar em nível organizacional as causas do estresse ocupacional, não apenas por meio de questões que avaliam os fatores psicossociais estritamente a partir das dimensões de “demandas”, “controle” e “suporte social” (Alves et al., 2004; Turci et al., 2015), mas também por meio de dimensões adicionais como “relacionamentos”, “carga” e “comunicação e mudanças”. Estas últimas dimensões compreendem, respectivamente, aspectos como as relações com os colegas de trabalho, a adequação do trabalhador às exigências do cargo e em que medida os trabalhadores participam e são comunicados das mudanças organizacionais por parte da empresa (Lucca, 2017).

No âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (TRT-15), os fatores psicossociais do trabalho foram avaliados nos últimos anos por meio de diferentes instrumentos de pesquisa baseados no modelo DCS. A análise realizada por meio do Health and Safety Executive – Indicator Tool (HSE-IT) em trabalho presencial apontou que as dimensões de “demandas” e de “suporte social” representavam maior risco de estresse ocupacional entre os magistrados, ou seja, que a carga de trabalho elevada e a percepção de isolamento no ambiente de trabalho estavam relacionadas ao maior risco de adoecimento entre estes participantes (Lucca; El Kadri Filho; Maeda, 2023). Este mesmo instrumento apontou que, entre os servidores, as dimensões de “demandas” e de “controle” apresentaram os piores resultados, ou seja, que a carga de trabalho elevada e o baixo nível de autonomia representavam maior risco de estresse ocupacional neste grupo (Kadri-Filho et al., 2021a).

Pesquisas subsequentes para avaliação dos fatores psicossociais no contexto do teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 foram realizadas por meio das dimensões de “demandas”, “controle” e “suporte social” da versão brasileira do Maastricht Upper Extremity Questionnaire (MUEQ-Br revisado). Neste instrumento de avaliação, o domínio de “demandas” é composto por questões que abordam a pressão percebida para realização do trabalho, a exiguidade de prazos e a dificuldade para conclusão das tarefas de trabalho; o domínio de “controle” sobre o trabalho é formado por questões que envolvem a percepção do trabalhador sobre sua autonomia na forma de realizar as tarefas de trabalho, seu poder de decisão sobre as tarefas e o desenvolvimento de habilidades no trabalho; e o domínio de “suporte social” avalia como se dá a relação de apoio com os colegas e supervisores, além da percepção do trabalhador sobre a fluidez e o ambiente de trabalho (Turci et al., 2015).

As análises realizadas por meio do MUEQ-Br revisado apontaram que aproximadamente dois terços dos magistrados participantes consideravam que frequentemente ou sempre trabalhavam sob extrema pressão, tinham necessidade de correr para terminar as tarefas no prazo, tinham tarefas de trabalho demais ou encontravam tarefas difíceis em seu trabalho. A carga de trabalho elevada foi associada ao fato de que 41% destes participantes apontaram que raramente ou nunca tinham suporte institucional caso cometessem algum erro em seu trabalho e que 28% referiram não poder perguntar ou questionar em seu trabalho (El Kadri Filho; Lucca, 2023). Quanto aos servidores, ainda que aproximadamente 40% dos participantes tenham apontado que corriam para terminar as tarefas no prazo, tinham tarefas de trabalho demais ou que encontravam em seu trabalho tarefas difíceis, o resultado favorável referente ao apoio dos colegas e da chefia continuou representando um fator protetor quanto ao risco de estresse ocupacional mesmo em teletrabalho (El Kadri Filho; Lucca, 2024b) (Tabela 1).

2 FATORES PSICOSSOCIAIS DO TRABALHO E PROBLEMAS OSTEOMUSCULARES

A informatização dos processos de trabalho afeta a dinâmica da organização do trabalho e impacta as condições biomecânicas e as demandas psicológicas dos trabalhadores. O aumento da demanda, a pressão por prazos e metas controlados pelo sistema informatizado, a necessidade de manter a concentração por longos períodos, o senso de urgência e a tendência a aumentar o controle da supervisão são alguns dos novos estressores psicossociais introduzidos neste contexto. Esses fatores estão associados a elevados níveis de esforço e tensão muscular, com pausas de recuperação insuficientes, e estão relacionados a problemas osteomusculares principalmente em coluna vertebral e membros superiores. Estudos que analisaram as relações entre os fatores psicossociais do trabalho com a ocorrência de problemas osteomusculares apontaram para uma associação significativa, mesmo quando a sobrecarga cognitiva se sobrepõe à sobrecarga física de trabalho (Garza et al., 2022; Nicolakakis et al., 2017).

Tabela 1. Fatores psicossociais de acordo com os domínios de demanda, controle e suporte social do MUEQ-Br-revisado entre magistrados e servidores. Estado de São Paulo, 2021:

Fatores psicossociais	Magistrados (n = 119) n (%)	Servidores (n = 934) n (%)
Demandas (Frequentemente e sempre)		
Eu trabalho sob extrema pressão	79 (66,39)	262 (28,05)
Eu encontro dificuldade em terminar minhas tarefas a tempo	52 (43,70)	210 (22,48)
Eu faço hora extra para terminar minhas tarefas	60 (50,42)	289 (30,94)
Eu não tenho tempo suficiente para terminar minha tarefa	47 (39,83)	225 (24,09)
No trabalho eu corro para terminar minhas tarefas no prazo	78 (65,55)	369 (39,51)
Eu encontro em meu trabalho tarefas difíceis	77 (65,25)	382 (40,90)
Eu tenho tarefas de trabalho demais	80 (67,80)	356 (38,12)

Controle (Raramente e nunca)		
Eu decido como realizar minhas tarefas de trabalho	6 (5,04)	83 (8,89)
Eu participo com os outros na tomada de decisões	23 (19,33)	225 (24,09)
Eu decido minha rotina de tarefas	8 (6,72)	76 (8,14)
Eu determino o tempo e a velocidade das tarefas	9 (7,56)	95 (10,17)
Eu resolvo problemas de trabalho sozinho	2 (1,68)	85 (9,10)
Meu trabalho aprimora minhas habilidades	6 (5,04)	74 (7,92)
No trabalho eu aprendo coisas novas	8 (6,72)	56 (6,00)
Eu tenho que ser criativo em meu trabalho	8 (6,72)	120 (12,85)
Eu realizo tarefas variadas em meu trabalho	26 (21,85)	207 (22,16)
Suporte social (Raramente e nunca)		
O trabalho flui tranquilamente	19 (15,97)	76 (8,14)
Eu posso perguntar e questionar em meu trabalho	33 (27,73)	46 (4,93)
Meu ambiente de trabalho é confortável	8 (6,72)	38 (4,07)
Se eu cometer algum erro eu tenho suporte dos meus colegas	24 (20,17)	46 (4,93)
Se eu cometer algum erro eu tenho suporte dos meus supervisores	49 (41,18)	34 (3,64)
Meus colegas são amigáveis	4 (3,36)	5 (0,54)
Meus supervisores são amigáveis	19 (15,97)	18 (1,93)
Fonte: El Kadri Filho; Lucca, 2024b.		

Diversas pesquisas realizadas no período entre 2017 e 2022 junto aos magistrados e servidores do TRT-15 apontaram uma elevada ocorrência de problemas osteomusculares, independentemente da modalidade de trabalho e do nível de adequação ergonômica dos postos de trabalho (Kadri-Filho et al., 2021b; Lucca; El Kadri Filho; Maeda, 2023; El Kadri Filho; Lucca, 2023). Enquanto aproximadamente 70% dos magistrados participantes referiram queixas em pescoço, coluna dorsal, ombros e coluna lombar nos 12 meses anteriores à pesquisa, mais de 60% dos servidores referiram queixas em punhos/mãos, ombros e pescoço neste mesmo período. Quando analisadas as queixas nos sete dias anteriores à pesquisa, em torno de 60% dos magistrados referiram problemas em pescoço, coluna dorsal, coluna lombar e em ombros, enquanto pouco mais

da metade dos servidores apresentaram queixas nestas mesmas regiões corporais (El Kadri Filho, 2023).

Ainda que tenham sido observadas relações significativas entre a inadequação ergonômica dos postos de trabalho e da má postura de magistrados e servidores com a ocorrência e a intensidade dos problemas osteomusculares, os fatores psicossociais do trabalho apresentaram as correlações mais importantes com a ocorrência destes problemas (El Kadri Filho; Lucca, 2022a; El Kadri Filho; Lucca, 2023). Entre os magistrados, as dimensões de “demandas” e de “suporte social” apresentaram correlações significativas com a ocorrência de problemas osteomusculares, tanto no trabalho presencial anteriormente à pandemia de Covid-19 quanto no teletrabalho durante a pandemia (Lucca; El Kadri Filho; Maeda, 2023; El Kadri Filho; Lucca, 2023). Entre os servidores, todas as dimensões psicossociais foram relacionadas com a ocorrência de dores osteomusculares nos dois períodos independentemente da modalidade de trabalho (Kadri-Filho et al., 2021a; El Kadri Filho; Lucca, 2022a).

3 FATORES PSICOSSOCIAIS DO TRABALHO E SAÚDE MENTAL

Diversos estudos relacionam os fatores psicossociais do trabalho ao adoecimento e à redução do desempenho e do bem-estar entre os trabalhadores, assim como ao afastamento por transtornos mentais. A maioria destes estudos aponta para associação entre alta exigência (elevada demanda de trabalho e reduzida autonomia) e o reduzido suporte social com a prevalência de transtornos mentais comuns (TMC) entre trabalhadores de diversas categorias profissionais (Laine et al., 2014; Silva-Junior; Fischer, 2015; Mattos; Araújo; Almeida, 2017).

No âmbito do TRT-15, a prevalência de TMC foi avaliada entre magistrados e servidores por meio da versão brasileira do Self Report Questionnaire (SRQ-20) nos anos de 2021 e 2022 (El Kadri Filho; Lucca, 2024a). O SRQ-20 é um instrumento desenvolvido por Harding et al. (1980), que visa detectar transtornos como ansiedade, depressão, reações psicossomáticas, irritação e cansaço mental. Este instrumento é composto por 20 questões que avaliam a presença ou ausência de sintomas físicos e psíquicos, apresentando um escore final que representa o total de respostas positivas (0 a 20).

Sensação de nervosismo, tensão ou preocupação foi a questão com maior prevalência em ambos os grupos, tendo sido apontada por 78% dos magistrados e 67% dos servidores nos 30 dias anteriores à pesquisa. A sensação de tristeza atingiu prevalências acima de 40% nos dois grupos. Dificuldade para dormir foi apontada por 55% dos magistrados e por 45% dos servidores, enquanto 52% dos magistrados e 40% dos

servidores referiram dificuldades para realizar com satisfação as atividades diárias. Com relação à perda de interesse pelas coisas nos últimos 30 dias, 31% dos magistrados e 26% dos servidores responderam positivamente a esta questão. Considerando o ponto de corte 6/7 do SRQ-20, ou seja, considerando os participantes que responderam positivamente sete ou mais questões do instrumento, a prevalência de sofrimento psíquico foi de 45% entre os magistrados e de 37% entre os servidores (El Kadri Filho; Lucca, 2024b) (Tabela 2).

A fim de relacionar as categorias do modelo demanda-controle-suporte social (DCS) com a prevalência de sofrimento psíquico entre magistrados e servidores, foram elaborados grupos no referido estudo a partir do uso da mediana de cada domínio como ponto de corte, sendo que as categorias de baixo risco incluíram a mediana nos três domínios e as categorias de alto risco incluíram valores acima das medianas. Desta forma, foram obtidas as oito combinações do modelo DCS. Condições que combinam carga de trabalho mais elevada com reduzido controle sobre o trabalho, especialmente quando o nível de suporte social é mais baixo, estão associadas a maiores prevalências de TMC. A análise da prevalência de TMC entre os participantes deste estudo de acordo com a exposição aos fatores psicossociais do trabalho corroborou a hipótese do modelo DCS (El Kadri Filho; Lucca, 2024b).

A análise realizada entre os servidores apontou para associações significativas entre a prevalência de TMC e elevada demanda psicológica e reduzido controle sobre o trabalho. A partir da inclusão do suporte social no modelo demanda-controle, foi possível observar em ambos os grupos, mas especialmente entre os servidores, que o suporte social mais baixo foi associado a uma maior prevalência de TMC. Entre os servidores, mesmo os participantes do grupo com trabalho de baixa exigência (baixa demanda e alto controle), mas com baixo suporte social, apresentaram prevalência de TMC mais elevada (37%) do que os participantes do grupo com trabalho de alta exigência (elevada demanda e reduzido controle), mas com suporte social mais alto (33%). Quando divididos pelo nível de suporte social, a prevalência de TMC foi de aproximadamente o dobro quando o suporte social foi mais baixo com relação ao grupo com suporte social mais elevado. Com relação aos grupos de menor exposição (baixa exigência e elevado suporte social) e de maior exposição (alta exigência e reduzido suporte social), a pesquisa apresentou prevalências de TMC em torno de três a quatro vezes maiores nos grupos de maior risco (El Kadri Filho; Lucca, 2024b) (Tabelas 3 e 4).

Tabela 2. Prevalência dos sintomas de transtornos mentais comuns de acordo com o SRQ-20 entre magistrados e servidores. Estado de São Paulo, 2021:

Sintomas	Magistrados (n = 119) n (%)	Servidores (n = 934) n (%)
Sintomas somáticos		
Dores de cabeça frequentemente	41 (34,45)	301 (32,23)
Falta de apetite	12 (10,08)	66 (7,07)
Dorme mal	65 (54,62)	420 (44,97)
Costuma sentir tremores nas mãos	21 (17,65)	120 (12,85)
Má digestão	32 (26,89)	243 (26,02)
Sensações desagradáveis no estômago com facilidade	40 (33,61)	241 (25,80)
Humor depressivo-ansioso		
Assusta-se com facilidade	28 (23,53)	252 (26,98)
Sente-se nervoso(a), tenso(a) ou preocupado(a)	93 (78,15)	629 (67,34)
Tem se sentido triste ultimamente	57 (47,90)	374 (40,04)
Tem chorado mais do que costume	27 (22,69)	163 (17,45)
Pensamentos depressivos		
Incapacidade de desempenhar um papel útil em sua vida	8 (6,72)	58 (6,21)
Perda de interesse pelas coisas	37 (31,09)	242 (25,91)
Sensação de inutilidade	3 (2,52)	53 (5,67)
Pensamento de acabar com sua vida já passou pela cabeça	19 (15,97)	107 (11,46)
Decréscimo de energia vital		
Dificuldades de pensar com clareza	33 (27,73)	249 (26,66)
Dificuldades para realizar com satisfação as atividades diárias	62 (52,10)	371 (39,72)
Dificuldades para tomar decisões	23 (19,33)	252 (26,98)
Dificuldades no trabalho ou nos estudos	53 (44,54)	298 (31,91)
Sensação de cansaço o tempo todo	50 (42,02)	323 (34,58)
Cansaço com facilidade	47 (39,50)	353 (37,79)
Sofrimento psíquico (resultado ≥ 7)	54 (45,38)	345 (36,94)
Fonte: El Kadri Filho; Lucca, 2024b.		

Tabela 3. Razões de prevalência de sofrimento psíquico de acordo com os fatores psicossociais, o modelo parcial DC e o modelo DCS entre os magistrados (n = 119). Estado de São Paulo, 2021:

Fatores psicossociais	n	%	RP	IC95%
Demanda (D)				
Baixa	26	40,63	1,00	-
Alta	28	50,91	1,25	0,85-1,86
Controle (C)				
Baixo	35	60,34	1,94	1,26-2,97
Alto	19	31,15	1,00	-
Suporte social (S)				
Baixo	27	58,70	1,59	1,08-2,33
Alto	27	36,99	1,00	-
Modelo DC				
Baixa exigência (BE)	8	23,53	1,00	-
Trabalho passivo (TP)	18	60,00	2,55	1,30-5,00
Trabalho ativo (TA)	11	40,74	1,73	0,81-3,69
Alta exigência (AE)	17	60,71	2,58	1,31-5,07
Modelo DCS				
BE + Alto S	6	21,43	1,00	-
BE + Baixo S	2	33,33	1,56	0,41-5,91
TP + Alto S	9	52,94	2,47	1,07-5,72
TP + Baixo S	9	69,23	3,23	1,46-7,17
TA + Alto S	5	31,25	1,46	0,53-4,03
TA + Baixo S	6	54,55	2,55	1,04-6,21
AE + Alto S	7	58,33	2,72	1,16-6,40
AE + Baixo S	10	62,50	2,92	1,31-6,52
Nota: RP = Razão de prevalência. IC95%: Intervalo de confiança de 95%.				
Fonte: Adaptada de El Kadri Filho; Lucca, 2024b.				

4 FATORES PSICOSSOCIAIS, CAPACIDADE PARA O TRABALHO E PRESENTEÍSMO

Embora o principal indicador utilizado para avaliar a saúde dos trabalhadores do judiciário seja o índice de absenteísmo, ou seja, o percentual

de ausências de magistrados e servidores por motivos de saúde, condições de trabalho que envolvem risco à saúde física e mental estão relacionadas à deterioração da saúde de trabalhadores ativos e podem ser avaliadas por meio da redução da capacidade para o trabalho ou do presenteísmo, condição na qual as pessoas continuam trabalhando enquanto estão doentes.

Tabela 4. Razões de prevalência de sofrimento psíquico de acordo com os fatores psicossociais, o modelo parcial DC e o modelo DCS entre os servidores (n = 934). Estado de São Paulo, 2021:

Fatores psicossociais	n	%	RP	IC95%
Demanda (D)				
Baixa	120	24,54	1,00	-
Alta	225	50,56	2,06	1,72-2,47
Controle (C)				
Baixo	193	46,28	1,57	1,33-1,86
Alto	152	29,40	1,00	-
Suporte social (S)				
Baixo	195	61,32	2,52	2,14-2,97
Alto	150	24,35	1,00	-
Modelo DC				
Baixa exigência (BE)	50	17,67	1,00	-
Trabalho passivo (TP)	70	33,98	1,92	1,40-2,64
Trabalho ativo (TA)	102	43,59	2,47	1,85-3,30
Alta exigência (AE)	123	58,29	3,30	2,50-4,35
Modelo DCS				
BE + Alto S	40	15,63	1,00	-
BE + Baixo S	10	37,04	2,37	1,34-4,19
TP + Alto S	42	27,63	1,77	1,21-2,60
TP + Baixo S	28	51,85	3,32	2,26-4,87
TA + Alto S	48	32,43	2,08	1,44-3,00
TA + Baixo S	54	62,79	4,02	2,90-5,58
AE + Alto S	20	33,33	2,13	1,35-3,37
AE + Baixo S	103	68,21	4,37	3,32-5,92
Nota: RP = Razão de prevalência. IC95%: Intervalo de confiança de 95%.				
Fonte: Adaptada de El Kadri Filho; Lucca, 2024b.				

Pesquisas realizadas no âmbito do TRT-15 nos anos de 2017 e 2018 demonstraram que quase um terço dos servidores ativos lotados em unidades de primeira instância apresentavam capacidade para o trabalho inadequada (baixa ou moderada) e que a mesma proporção de magistrados estavam trabalhando em condição de presenteísmo com baixa capacidade de concentração e desempenho, sendo que 71% referiram estar trabalhando doentes nos 30 dias anteriores à coleta de dados (Kadri-Filho et al., 2022b; Lucca; El Kadri Filho; Maeda, 2023).

Pesquisa realizada junto a 449 servidores de primeira instância do TRT-15 no ano de 2017 demonstrou que a capacidade para o trabalho era maior entre os participantes quando os fatores psicossociais do trabalho representavam menor risco à saúde. Elevadas demandas de trabalho, autonomia reduzida, reduzido suporte social e piores condições quanto aos relacionamentos no ambiente de trabalho, quanto ao cargo e quanto à comunicação e mudanças foram relacionadas a piores resultados de capacidade para o trabalho (Kadri-Filho et al., 2022a). No mesmo sentido, pesquisa realizada com 151 magistrados do TRT-15 no ano de 2018 demonstrou uma relação importante entre os fatores psicossociais do trabalho com o presenteísmo. Neste estudo, foi possível observar que especialmente a carga de trabalho mais elevada estava relacionada aos participantes que estavam trabalhando doentes. Ainda que a elevada carga de trabalho não tenha afetado a dimensão de “trabalho finalizado” entre os magistrados, ou seja, a medida quantitativa de produtividade, houve uma forte relação com a dimensão de “concentração mantida” do presenteísmo, que sugere uma redução no desempenho a partir de uma redução na qualidade do trabalho realizado (Lucca; El Kadri Filho; Maeda, 2023).

No âmbito desta última pesquisa, foram entrevistados 17 magistrados que puderam se manifestar, entre outros aspectos, sobre o uso de tecnologias no trabalho do magistrado e sobre as cobranças da Instituição. Destacaram-se alguns apontamentos que refletem como o uso das tecnologias está relacionado ao sofrimento psíquico dos magistrados quando associado ao aumento da produtividade e do isolamento no trabalho e à intensificação dos mecanismos de controle e de cobrança individual baseada em parâmetros exclusivamente quantitativos. Foi apontado que “o uso das tecnologias de informação facilitou o trabalho e a agilidade dos tribunais... mas infelizmente estão sendo mal utilizadas como instrumento de controle e constrangimento.” Outro participante ponderou ainda que “nós somos o braço do Estado e o sistema de metas quantitativas contribui para a desmotivação dos juízes e demais servidores. Não podemos reproduzir o assédio moral perpetrado pela própria instituição” (Lucca; El Kadri Filho; Maeda, 2019).

No mesmo sentido, alguns magistrados demonstraram se sentir pressionados e ameaçados. A maioria dos participantes das entrevistas manifestaram incômodo e descontentamento com o tipo de controle e a forma de cobrança quanto ao desempenho profissional. Referiram que a cobrança por parte do CNJ vinha se acentuando progressivamente e criticaram a “influência na magistratura do modelo de gestão neoliberal do setor privado, que prioriza os resultados quantitativos (tempo, custo e produtividade) em detrimento de critérios qualitativos nos processos em curso”. Para os magistrados, os processos são singulares quanto à natureza e à complexidade, e o tempo para conclusão e decisão de uma sentença justa é variável. Relataram que alguns processos demandam muito mais tempo e, portanto, os dados qualitativos deveriam predominar sobre os critérios quantitativos, pois entendem que “na métrica quantitativa não se medem as questões subjetivas, que são a essência do trabalho”. Alguns apontaram “a adoção do critério impessoal das cobranças sem considerar ou avaliar o histórico do juiz e as respectivas singularidades” (Lucca; El Kadri Filho; Maeda, 2019).

5 FATORES PSICOSSOCIAIS E TELETRABALHO

Magistrados e servidores apontaram que houve um aumento da carga de trabalho em teletrabalho durante a pandemia de Covid-19. Enquanto 65% dos magistrados referiram um aumento na carga de trabalho neste período com relação ao período anterior à pandemia em trabalho presencial, 50% dos servidores também apontaram este aumento da carga de trabalho (El Kadri Filho; Lucca, 2022b; El Kadri Filho; Lucca, 2023). No entanto, quando comparados os servidores que já realizavam teletrabalho anteriormente à pandemia com aqueles que iniciaram o teletrabalho em razão da necessidade do isolamento social, os servidores com experiência prévia em teletrabalho referiram uma carga de trabalho significativamente menor. No mesmo sentido, os servidores que permaneceram em teletrabalho no período subsequente em que era possível o retorno ao trabalho presencial apresentaram melhores resultados quanto às dimensões psicossociais do trabalho, sugerindo um efeito protetor do teletrabalho quanto ao risco de estresse ocupacional com relação ao trabalho presencial (El Kadri Filho; Lucca, 2022b; El Kadri Filho; Lucca, 2024a).

A preferência dos magistrados pelo trabalho exclusivamente presencial foi de apenas 15% dos participantes da pesquisa, enquanto entre os servidores esta modalidade de trabalho foi a preferida de apenas 7% dos participantes. Enquanto a maioria dos magistrados apontaram maior preferência pela modalidade híbrida, a maioria dos servidores referiram preferência pelo teletrabalho integral (El Kadri Filho; Lucca, 2022b; El Kadri Filho; Lucca, 2023).

Os resultados observados nos estudos realizados entre magistrados e servidores do TRT-15 vão ao encontro de evidências apresentadas na literatura sobre os riscos e benefícios à saúde no teletrabalho, que apontam que pode haver uma carga de trabalho mais elevada de acordo com a adaptação a esta modalidade de trabalho ao mesmo tempo em que pode haver uma maior autonomia pelo trabalhador e uma redução do conflito entre o trabalho e as relações familiares. Contrariando a hipótese de que o teletrabalho poderia prejudicar a relação com os colegas e com a chefia em razão do distanciamento e dificuldades de comunicação, além de não afetar o suporte dos colegas, pode ser observada correlação positiva entre o teletrabalho e a relação com a chefia (Gajendran e Harrison, 2007).

6 ASSÉDIO

As práticas de assédio e discriminação no ambiente de trabalho são formas de violência psicológica que afetam a vida do trabalhador, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, podendo ocasionar graves danos à saúde física e mental, inclusive a morte, constituindo risco psicossocial concreto e relevante na organização do trabalho, de acordo com a Resolução nº 351 de 28/10/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). No escopo desta Resolução foi instituída neste mesmo ano a “Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual” no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, posteriormente renomeada como “Subcomitê de Combate ao Assédio”. Foram realizadas três amplas pesquisas com o público interno do TRT-15 sobre assédio e discriminação entre os anos de 2021 e 2024, sendo o assédio moral compreendido como uma “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” (CNJ, 2020).

A primeira pesquisa, realizada em 2021, contou com uma taxa de resposta de 21% do quadro de pessoal do Tribunal, totalizando 1024 participantes, incluindo magistrados, servidores, estagiários e funcionários terceirizados. Quanto ao risco e à ocorrência de práticas de assédio, 26% dos participantes apontaram que seu ambiente de trabalho propiciava condutas assediadoras por parte de seus superiores hierárquicos, 30% entenderam que havia práticas em seu local de trabalho de pressão desmedida, cobranças e metas impossíveis de serem cumpridas e 24%

entenderam que havia práticas no seu ambiente de trabalho nocivas à sua individualidade e à saúde mental ou emocional. Esta pesquisa apontou ainda que 38% dos participantes referiram já terem sofrido algum tipo de assédio ou discriminação no TRT-15 e que 20% indicaram a existência de práticas de assédio organizacional (CPEAMAS, 2021).

Entre os magistrados, o assédio organizacional foi a forma de assédio apontada em maior proporção, compreendido como “o 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”. Enquanto 35% dos 73 magistrados participantes apontaram que seu ambiente de trabalho propiciava condutas assediadoras por parte de seus superiores hierárquicos, 43% apontaram que havia práticas no seu ambiente de trabalho nocivas à sua individualidade e à saúde mental ou emocional e 59% referiram que havia práticas em seu local de trabalho de pressão desmedida, cobranças e metas impossíveis de serem cumpridas (CPEAMAS, 2021).

Uma segunda pesquisa foi realizada no ano de 2022 junto a 415 participantes, que apontaram práticas que, de acordo com seu entendimento, se caracterizavam como assédio moral organizacional. Para 44% dos participantes, havia práticas de cobrança excessiva de produtividade por parte da Instituição mesmo com o reconhecido déficit no quadro de pessoal. A cobrança excessiva foi apontada em associação ao estabelecimento de metas quantitativas crescentes e inatingíveis e à redução do número de servidores para realizar trabalho em volume igual ou maior ao anteriormente estabelecido (CPEAMAS, 2023).

O excesso de cobrança foi referido também em associação à determinação de prazos exíguos para a conclusão de tarefas urgentes, ameaças e utilização de comparativo de produtividade entre as unidades como forma de constrangimento. As cobranças de providências em prazo exíguo diante das demandas já existentes nas unidades diante de reduzido quadro de pessoal foram referidas como sendo realizadas, eventualmente, com ameaça de punição no caso de não atendimento nos prazos determinados. De acordo com os participantes, o uso de comparativos de produtividade entre as unidades com características e realidades distintas representava uma forma injusta de avaliar o desempenho diante de especificidades que não eram consideradas pela Instituição, mas que impactavam negativamente a produtividade em termos quantitativos (CPEAMAS, 2023).

Nova pesquisa realizada no ano de 2024 com 500 participantes do quadro interno do TRT-15 apontou que 25% deles referiram ter sofrido algum tipo de assédio e/ou discriminação nos 2 anos anteriores, sendo mais frequente a referência ao assédio moral. Entre as práticas de assédio e/ou discriminação apontadas pelos participantes,

destacaram-se aquelas relacionadas ao excesso de cobrança por produtividade pela chefia e à exposição vexatória aos colegas de trabalho e eventualmente a outras pessoas que estivessem presentes na unidade de trabalho. Destacaram-se ainda práticas de perseguição/exclusão/isolamento, controle excessivo sobre o trabalho, sobrecarga de trabalho com exigência de horas extras e a prática de ofensas e/ou comentários de cunho pessoal (Tabela 5). No mesmo sentido da pesquisa anterior, foram referidas práticas de cobranças excessivas associadas a metas inatingíveis, pressão por produtividade, ameaças e constrangimentos, resultando na necessidade de horas extras e trabalho aos finais de semana visando ao cumprimento das metas (Subcomitê de Combate ao Assédio, 2024).

Tabela 5. Categorização das práticas assediadoras e/ou discriminatórias a partir da descrição dos participantes (n = 124):

Práticas	n	%
Cobrança excessiva pelo(a) gestor(a) da unidade	24	19,4
Exposição vexatória aos colegas e/ou outras pessoas	22	17,7
Perseguição/exclusão/isolamento	11	8,9
Controle excessivo sobre o trabalho	10	8,1
Sobrecarga com exigência de horas extras	10	8,1
Ofensas/comentários pessoais	10	8,1
Falas acusatórias/retaliação	9	7,3
Ameaças	8	6,5
Gritos e/ou palavras de baixo calão	6	4,8
Invasão de privacidade	6	4,8
Transmissão de ordens por meio de outros servidores	3	2,4
Ranking de produtividade individualizada da unidade	2	1,6
Sarcasmo e ironia	2	1,6
Contato físico indesejado	2	1,6
Fonte: Subcomitê de Combate ao Assédio, 2024.		

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As condições de trabalho que envolvem risco à saúde dos trabalhadores, especialmente em um contexto de elevada demanda cognitiva com o uso de sistemas informatizados, devem ser compreendidas além de aspectos ergonômicos e das características individuais dos trabalhadores. Aspectos da gestão e da organização do trabalho que

contemplem os fatores psicossociais e o assédio devem ser considerados na abordagem diagnóstica e preventiva do adoecimento relacionado ao trabalho, tanto físico quanto mental. É fundamental que as organizações, em especial o TRT-15, tenham condições de avaliar, monitorar e promover intervenções visando à redução dos riscos à saúde relacionados aos fatores psicossociais do trabalho e que combatam de forma efetiva todas as formas de assédio e discriminação nas suas unidades e na esfera organizacional.

REFERÊNCIAS

- EL KADRI FILHO, Fauzi. *Sintomas osteomusculares, fatores psicossociais e capacidade para o trabalho no contexto do processo judicial eletrônico (PJe)*. 2018. Dissertação - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/Acervo/Detalhe/1095573>.
- EL KADRI FILHO, Fauzi. *Aspectos ergonômicos e fatores psicossociais no teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 em um órgão do judiciário trabalhista*. 2023. Tese - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2023. Disponível em: <https://www.repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1361420>.
- MAAKIP, Ismail; KEEGEL, Tessa; OAKMAN, Jodi. *Predictors of musculoskeletal discomfort: A cross-cultural comparison between Malaysian and Australian office workers*. *Applied Ergonomics*, v. 60, p. 52-57, 2017.
- NEUPANE, Subas; LEINO-ARJAS, Paivi; NYGÅRD, Clas-Hakan; OAKMAN, Jodi; VIRTANEN, Pekka. *Developmental pathways of multisite musculoskeletal pain: what is the influence of physical and psychosocial working conditions?* *Occupational and Environmental Medicine*, v. 74, n. 7, p. 468-475, 2017.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). *NR-1 Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). Guia de informações sobre os Fatores de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho*. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/guia-nr-01-revisado.pdf>.
- KARASEK, Robert. *Job demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.

ARAÚJO, Tânia Maria; GRAÇA, Cláudia Cerqueira; ARAÚJO, Edna. *Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Controle*. Ciência & Saúde Coletiva, v. 8, n. 4, p. 991-1003, 2003.

MOURA, Denise Cristina Alves; GRECO, Rosângela Maria; PASCHOALIN, Heloisa Campos; PORTELA, Luciana Fernandes; ARREGUY-SENA, Cristina; CHAOUBAH, Alfredo. *Demandas psicológicas e controle do processo de trabalho de servidores de uma universidade pública*. Ciência & Saúde Coletiva, v. 23, n. 2, p. 481-490, 2018.

KALINIENE, Gintare; USTINAVICIENE, Ruta; SKEMIENE, Lina; VAICIULIS, Vidmantas; VASILAVICIUS, Paulius. *Associations between musculoskeletal pain and work-related factors among public service sector computer workers in Kaunas County, Lithuania*. BMC Musculoskeletal Disorders, v. 17, n. 1, p. 420-431, 2016.

HARVEY, Samuel; MODINI, Matthew; JOYCE, Sadhbh; MILLIGAN-SAVILLE, Josie; TAN, Leona; MYKLETUN, Arnstein; BRYANT, Richard; CHRISTENSEN, Helen; MITCHELL, Philip. *Can work make you mentally ill? A systematic metareview of work-related risk factors for common mental health problems*. Occupational and Environmental Medicine, v. 74, n. 4, p. 301-310, 2017.

ALVES, Márcia Guimarães de Mello; CHOR, Dóra; FAERSTEIN, Eduardo; LOPES, Cláudia; WERNECK, Guilherme Loureiro. Versão resumida da “job stress scale”: adaptação para o português. *Revista de Saúde Pública*, v. 38, n. 2, p. 164-171, 2004.

TURCI, Aline Mendonça; BEVILAQUA-GROSSI, Débora; PINHEIRO, Carina Ferreira; BRAGATTO, Marcela Mendes; CHAVES, Thaís Cristina. *The Brazilian Portuguese version of the revised Maastricht Upper Extremity Questionnaire (MUEQ-Br revised): translation, cross-cultural adaptation, reliability, and structural validation*. BMC Musculoskeletal Disorders, v. 16, p. 41, 2015.

LUCCA, Sérgio Roberto. Aplicação de instrumento para o diagnóstico dos fatores de risco psicossociais nas organizações. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 15, n.1, p. 63-72, 2017.

LUCCA, Sérgio Roberto; EL KADRI FILHO, Fauzi; MAEDA, Patrícia. Fatores psicossociais, sintomas osteomusculares e presenteísmo entre magistrados trabalhistas. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 21, n. 2, p. e22022879, 2023.

KADRI-FILHO, Fauzi El; SÃO-JOÃO, Thaís Moreira; ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; LUCCA, Sérgio Roberto; GALLASCH, Cristiane Helena; RODRIGUES, Roberta Cunha Matheus; CORNÉLIO, Marília Estevam. *Musculoskeletal symptoms, psychosocial factors and work ability in Brazilian labor justice workers*. *Work*, v. 69, n. 3, p. 917-926, 2021a.

EL KADRI FILHO, Fauzi; LUCCA, Sérgio Roberto. Ergonomic and psychosocial risks related to musculoskeletal problems among Brazilian labor judges in telework during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, v. 29, n. 2, p. 837-846, 2023.

EL KADRI FILHO, Fauzi; LUCCA, Sérgio Roberto. Fatores psicossociais e Transtornos Mentais Comuns no teletrabalho do judiciário trabalhista na pandemia de Covid-19. *Saúde em Debate*, v. 48, n. 140, p. e8895, 2024b.

GARZA, Jennifer; FERGUSON, Jacqueline; DUGAN, Alicia, DECKER, Ragan; LAGUERRE, Rick; SULEIMAN, Adekemi; CAVALLARI, Jennifer. Investigating the relationship between working time characteristics on musculoskeletal symptoms: a cross sectional study. *Archives of Environmental and Occupational Health*, v. 77, n. 22, p. 141-148, 2022.

NICOLAKAKIS, Nektaria; STOCK, Susan; ABRAHAMOWICZ, Michal; KLINE, Rex; MESSING, Karen. Relations between work and upper extremity musculoskeletal problems (UEMSP) and the moderating role of psychosocial work factors on the relation between computer work and UEMSP. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, v. 90, n. 8, p. 751-764, 2017.

KADRI-FILHO, Fauzi El; SÃO-JOÃO, Thaís Moreira; ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; RODRIGUES, Roberta Cunha Matheus; CORNÉLIO, Marília Estevam. Sintomas osteomusculares e capacidade para o trabalho no contexto do processo judicial eletrônico. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 19, n. 1, p. 13-21, 2021b.

EL KADRI FILHO, Fauzi; LUCCA, Sérgio Roberto. *Telework during the Covid-19 pandemic: Ergonomic and psychosocial risks among Brazilian labor justice workers*. *Work*, v. 71, n. 2, p. 395-405, 2022a.

EL KADRI FILHO, Fauzi; LUCCA, Sérgio Roberto. Trajectory of Telework in a Brazilian Labor Court During the Covid-19 Pandemic A Longitudinal Study of Working and Health Conditions According to Work Modality. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 66, n. 11, p. e606-e613, 2024a.

EL KADRI FILHO, Fauzi; LUCCA, Sérgio Roberto. Telework Conditions, Ergonomic and Psychosocial Risks, and Musculoskeletal Problems in the Covid-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 64, n. 12, p. e811-e817, 2022b.

LAINE, Hanna; SAASTAMOINEN, Peppiina; LAHTI, Jouni; RAHKONEN, Ossi; LAHELMA, Eero. The associations between psychosocial working conditions and changes in common mental disorders: a follow-up study. *BMC Public Health*, v. 14, p. 588, 2014.

SILVA-JÚNIOR, João Silvestre; FISCHER, Frida Marina. Afastamento do trabalho por transtornos mentais e estressores psicossociais ocupacionais. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, v. 18, n. 4, p. 735-744, 2015.

MATTOS, Amália Ivine Santana; ARAÚJO, Tânia Maria; ALMEIDA, Maura Maria Guimarães. Interação entre demanda-controle e apoio social na ocorrência de transtornos mentais comuns. *Revista de Saúde Pública*, v. 51, p. 48, 2017.

GAJENDRAN, Ravi; HARRISON, David. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 6, p. 1524-1541, 2007.

LUCCA, Sérgio Roberto; EL KADRI FILHO, Fauzi; MAEDA, Patrícia. *Fatores psicossociais, adoecimento e presenteísmo em magistrados do TRT da 15ª Região*. Disponível em: <https://amatraxv.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/11/pesquisa-magistrados-trt-15.pdf>.

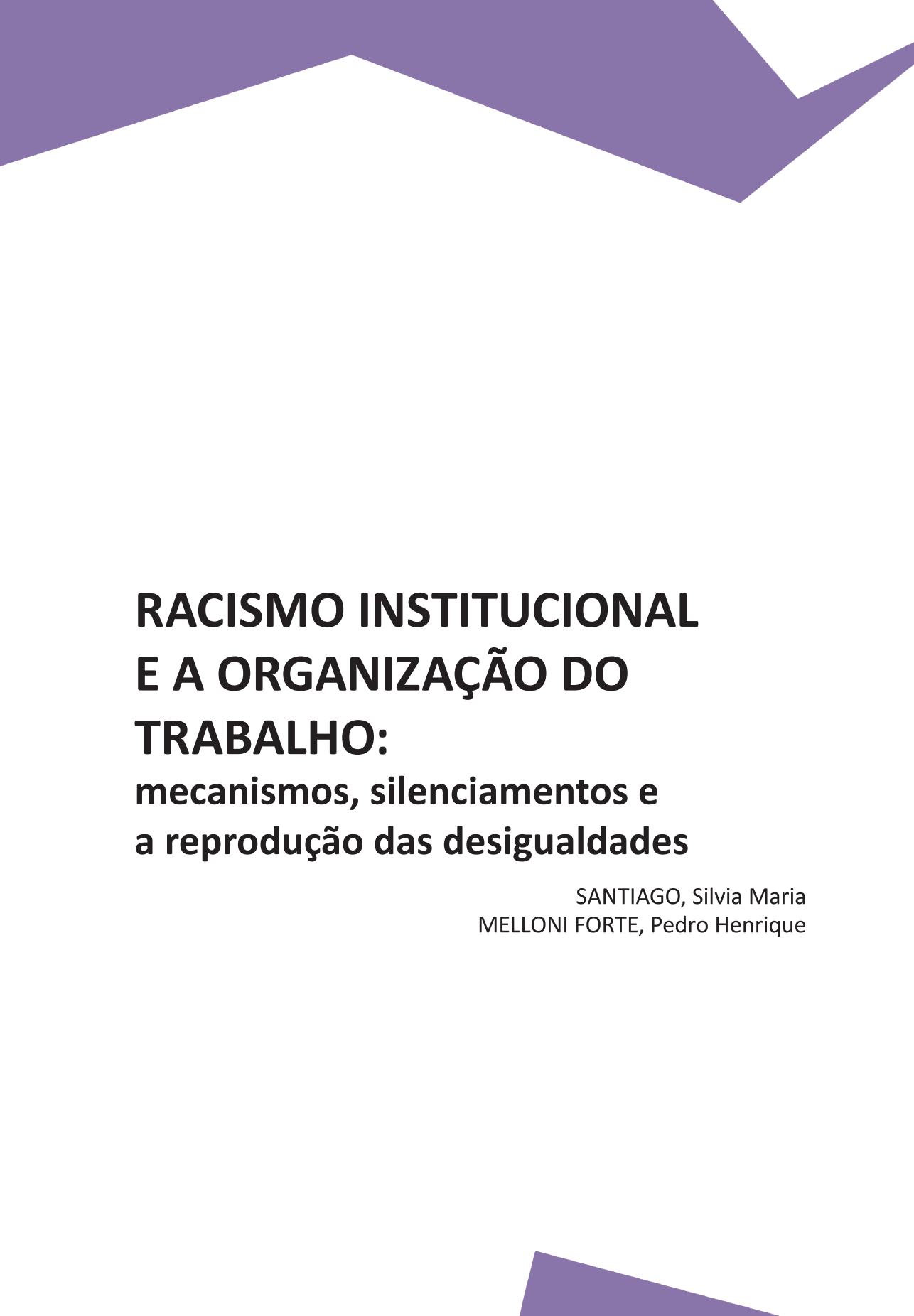
HARDING, T.W.; DE ARANGO, V.; BALTAZAR, J.; CLIMENT, C.E.; IBRAHIM, H.H.; LADRIDO-IGNACIO, L.; WIG, N.N. Mental disorders in primary health care: a study of their frequency and diagnosis in four developing countries. *Psychological Medicine*, v. 10, n. 2, p. 231-241, 1980.

COMISSÃO DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL E DO ASSÉDIO SEXUAL DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO (CPEAMAS). Pesquisa sobre assédio. Campinas, 2021. Disponível em: [https://TRT-15.jus.br/sites/porta1/files/roles/institucional/estrutura-do-tribunal/Comites-Comissoes/Assedio/RELAT%C3%93RIO%20-%20Pesquisa%20sobre%20Ass%C3%A9dio%20\(2021\)%20\(1\)%20\(2\)%20\(3\)%20\(1\).pdf](https://TRT-15.jus.br/sites/porta1/files/roles/institucional/estrutura-do-tribunal/Comites-Comissoes/Assedio/RELAT%C3%93RIO%20-%20Pesquisa%20sobre%20Ass%C3%A9dio%20(2021)%20(1)%20(2)%20(3)%20(1).pdf).

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasília). Resolução nº 351 de 28/10/2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>.

COMISSÃO DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL E DO ASSÉDIO SEXUAL DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO (CPEAMAS). Relatório de análise dos resultados da enquête sobre assédio institucional/ organizacional. Campinas, 2023. Disponível em: <https://TRT-15.jus.br/sites/portal/files/roles/institucional/gestao-de-pessoas/Relat%C3%B3rio%20CEPEAMAS.pdf>.

SUBCOMITÊ DE COMBATE AO ASSÉDIO DO TRT DA 15ª REGIÃO. Relatório da pesquisa sobre práticas de assédio e discriminação no Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. Campinas, 2024. Disponível em: <https://TRT-15.jus.br/sites/portal/files/roles/institucional/estrutura-do-tribunal/Comites-Comissoes/Relat%C3%B3rio%20e%20resultados%20da%20pesquisa%20sobre%20pr%C3%A1ticas%20de%20ass%C3%A9dio%20e%20discrimina%C3%A7%C3%A3o%20-%202024.pdf>.



RACISMO INSTITUCIONAL E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:

**mecanismos, silenciamentos e
a reprodução das desigualdades**

SANTIAGO, Silvia Maria
MELLONI FORTE, Pedro Henrique

RACISMO INSTITUCIONAL E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: mecanismos, silenciamentos e a reprodução das desigualdades

INSTITUTIONAL RACISM AND THE ORGANIZATION OF WORK: mechanisms, silencing, and the reproduction of inequalities

SANTIAGO, Silvia Maria¹
MELLONI FORTE, Pedro Henrique²

Resumo: o presente texto discute a repercussão do racismo institucional nas formas de organização dos ambientes de trabalho. Partindo de uma revisão bibliográfica que integra o pensamento social brasileiro, com contribuições de pensadores negros e negras reconhecidos pela produção contemporânea e pela sociologia do trabalho, analisa-se como o racismo opera não apenas como preconceito individual, mas como uma tecnologia de poder estruturada em dimensões normativas, culturais e organizacionais. Discute-se o conceito de racismo institucional, a branquitude como capital simbólico, os dados de desigualdade e os impactos psicossociais sobre os trabalhadores negros.

Palavras-chave: racismo institucional; Direito do Trabalho; desigualdade racial; organização do trabalho; branquitude.

¹ Possui graduação em Medicina (1982) e doutorado em Ciências Médicas (1997), ambos pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), onde atua como professora. Tem experiência na área de Saúde Coletiva, com ênfase em avaliação em saúde, atuando principalmente nos seguintes temas: avaliação de sistemas, projetos e programas de saúde; saúde da mulher; acessibilidade; e ações em saúde pública. Desde 2006 coordena o estágio regular do 5º ano de graduação de Medicina da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp de Atenção Integral a Populações Vulnerabilizadas, que se refere à atenção no consultório na Rua de Campinas, Penitenciária Feminina de Campinas e Fundação Casa do Estado de São Paulo em Campinas. De 2021 a maio de 2025 atuou como diretora-executiva de Direitos Humanos da Unicamp.

² Médico graduado pela Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (2009–2014). Possui residência médica em Psiquiatria pela Universidade Estadual de Campinas – Unicamp (2015–2018) e subespecialização em Psiquiatria da Infância e da Adolescência pela mesma instituição (2018–2019). Atua como supervisor do Ambulatório de Psiquiatria Infantil do Hospital de Clínicas da Unicamp e possui experiência nas áreas clínica, de ensino e pesquisa.

Abstract: the paper discusses the repercussions of institutional racism on the organizational forms of work environments. Based on a literature review that integrates Brazilian social thought with contributions from contemporary Black thinkers and the sociology of labor, it analyzes how racism operates not only as individual prejudice but as a power technology structured in normative, cultural, and organizational dimensions. The concept of institutional racism, whiteness as symbolic capital, inequality data, and the psychosocial impacts on Black workers are discussed.

Keywords: institutional racism; Labor Law; racial inequality; work organization; whiteness.

1 A SOCIEDADE BRASILEIRA FORJADA SOCIAL E ECONOMICAMENTE POR SEUS TRABALHADORES NEGROS: o capitalismo colonial que nos persegue e provoca sofrimento

O mundo do trabalho talvez seja hoje a maior tradução de como a sociedade, especialmente a ocidental, propõe formas de vida, se justifica e encontra sentidos na perpetuação de seu modo de organização. Uma organização centrada nos diferentes valores que as vidas, especialmente dos trabalhadores, adquirem ao longo de sua jornada laboral, ou pior, um (des)valor que já vem inscrito em boa parte deles e que vai condicionar sua trajetória. Quase como uma fatalidade, da qual não se pode, ou não se deve ousar modificar, pois causa desconforto, revolta e reação contrária. Eventualmente fazem-se modificações pequenas e cosméticas, para que tudo se mantenha como está, em seu lugar, o lugar das iniquidades e discriminações. Isso remete às populações mais pobres, mas, obviamente e mais profundamente, a de seus membros negros, que são a grande maioria num país miscigenado como o Brasil.

Aqui recordamos o filósofo e sociólogo camaronês Achille Mbembe (2014), que em seu livro, *Crítica da Razão Negra* traz um entendimento e uma reflexão sobre as raízes econômicas da racialização dos povos do continente africano, de que decorre a escravização, raízes do capitalismo a partir do que o colonialismo formulou para sua sobrevivência e expansão, desde o século XVI. O trabalho de desumanização e desqualificação do negro como pessoa humana foi de tal maneira competente, abrangente, estratégico e perspicaz para antever que esta propaganda fazia sentido para a elite europeia de então que, com celeridade, cativou a sociedade em geral, correu o mundo e os tempos. Uma competência no tempo e no espaço, que se renovou e se renova mantendo a desigualdade e a discriminação, corroendo por dentro o tecido social, os

corpos e as mentes de seus membros, negros e não negros. Assim, vivemos até hoje e sem grandes perspectivas de salvação ou de cura para uma patologia social que passamos a estudar mais, compreender mais, porém ainda com debilidade na abrangência e efetividade de propostas curativas de superação. O que se iniciou para justificar a escravização de mão de obra parece fazer sentido até o presente, ao subjugar homens e mulheres negras como pessoas de segunda categoria.

Logo no início de *Crítica da Razão Negra*, Achille Mbembe descreve como o projeto europeu de conhecimento e poder se coloca sobre o humanismo e a Humanidade e o não lugar do negro:

Primeiro, deve-se ao facto de o Negro ser aquele (ou ainda aquele) que vemos quando nada se vê, quando nada compreendemos e, sobretudo, quando nada queremos compreender. Em qualquer lado em que apareça, o Negro liberta dinâmicas passionais e provoca uma exuberância irracional que tem abalado o próprio sistema racional. De seguida, deve-se ao facto de que ninguém – nem aqueles que o inventaram nem os que foram englobados neste nome – desejaria ser um negro ou, na prática, ser tratado como um tal. Além do mais, como explicou Gilles Deleuze, <<há sempre um negro, um judeu, um chinês, um mongol, um ariano no delírio>>, pois aquilo que faz fermentar o delírio são, entre outras coisas, as raças.

Diversos autores que analisam a tragédia da escravização - cujos efeitos se estendem até os dias atuais por meio do racismo e da discriminação racial - destacam seu papel na constituição de diferentes grupos sociais, negros e também brancos, historicamente implicados no colonialismo e em seus modos de pensamento, especialmente no que se refere à atribuição de valor aos indivíduos. A escritora e psicanalista Isildinha Baptista Nogueira, ao iniciar seu livro *A cor do inconsciente: significações do corpo negro*, aborda o racismo no Brasil e seus efeitos persistentes, sobretudo os psicológicos, ao afirmar:

Libertos do cativeiro, mas jamais libertos da condição de escravizados, de um estigma, os negros têm sofrido toda sorte de discriminações, que tem como base a ideia de seres inferiores.

Trata-se de uma construção social secular, que perdura na sociedade como uma estrutura racista e se manifesta de diferentes formas, hoje identificadas com o racismo institucional, iniquidades raciais e discriminações no meio laboral, entre outras expressões oriundas do racismo

estrutural. Esse racismo está presente em nossas vidas, condicionando quem somos, sejamos negros ou brancos, e determinando, com frequência, nossas posições sociais e nossas relações. Entre essas manifestações, de grande relevância para os indivíduos, destacam-se as relações de trabalho. Nogueira ainda pontua:

Nenhum de nós escapa das estruturas do racismo; estamos aqui para pensar uma questão específica e como ela nos atravessa. Eu costumo dizer que todos somos racistas, tanto brancos quanto negros.

São pensadoras brasileiras que vêm produzindo ao longo dos anos suas reflexões sobre a condição de negros e negras na sociedade brasileira e os efeitos na saúde mental, submetidos e assujeitados que são pelo racismo em suas diferentes manifestações, nas macro e micro relações. Neusa Santos Souza, psiquiatra e psicanalista, falecida em 12 de maio de 2008, nos deixou escritos fundamentais no livro *Tornar-se Negro*, no qual apresenta a existência do povo negro numa sociedade que, a partir da desqualificação e desumanização, os coloca em luta constante contrária à imposição do racismo. *Tornar-se negro* apresenta-se como posicionamento social e político de construção de uma identidade negra contrária ao que exige uma sociedade de discriminação. A obra descreve o sofrimento psíquico decorrente do racismo e como os sujeitos são levados à adoção de modos embranquecidos de vida. Aponta que recuperar uma identidade negra pressupõe o reconhecimento de sua história, cultura e ancestralidade, valorizando a imagem e a identidade negra.

Nesse sentido, a produção de Sueli Carneiro caminha nessa direção ao discutir o conceito de “dispositivo de racialidade”, desenvolvido no livro de mesmo título, entendido como uma ferramenta que constrói o não ser, ou seja, um dispositivo de desconstrução do negro enquanto pessoa dotada de igual qualidade e valor como qualquer outro ser humano. Daí advêm os sofrimentos impostos, especialmente os de ordem psíquica, decorrentes de uma das formas mais profundas de exclusão que se pode vivenciar enquanto sujeito: a exclusão da própria condição de pertencimento à raça humana. Em contraposição a um dos pilares do racismo - o da inferiorização racial -, a produção de conhecimento e o pensamento filosófico e sociológico de pensadores e pensadoras negros que analisam essa problemática social são intensos e profundos e oferecem importantes subsídios para a análise do racismo institucional e da inserção do negro no mundo do trabalho.

Se vivemos em um mundo em que o tempo dedicado ao trabalho prevalece relativamente ao dedicado às outras relações, sempre que há tensão e insatisfação nesse ambiente, sofrimento e desalento estarão presentes.

2 SOBRE OS CONCEITOS DE RACISMO INSTITUCIONAL

A análise das relações raciais no Brasil, historicamente, enfrentou barreiras epistemológicas e políticas para penetrar o debate sobre a organização do trabalho. Durante décadas, discursos que legitimavam (ou deslegitimavam) a pertinência da raça como conceito analítico obscureceram a compreensão dos mecanismos de discriminação que operam no interior das instituições. Conforme apontam Silva et al. (2009), houve, por um longo tempo, uma dificuldade intrínseca das instituições em se auto-examinarem como instâncias (re)produtoras de racismo, preferindo situar o fenômeno no campo das exceções ou dos desvios de conduta individuais.

Complementarmente, Bento (2005) destaca que:

... em um contexto, onde os lugares de poder são heemonicamente brancos, e a reprodução institucional destes privilégios é quase que automática, as mudanças exigem uma explicitação por parte dos excluídos (BENTO, 2005)

É fundamental compreender que o racismo, em sua acepção contemporânea teorizada por Silvio Almeida (2019), é estrutural. Sobre isso, diz o autor que:

A tese central é a de que o racismo é sempre estrutural, ou seja, de que ele é um elemento que integra a organização econômica e política da sociedade.

Isso significa que as instituições são a materialização das estruturas sociais:

O racismo fornece o sentido, a lógica e a tecnologia para as formas de desigualdade e violência que moldam a vida social contemporânea.

Logo, o racismo institucional não é uma patologia externa que invade a empresa ou a administração pública, mas sim parte constitutiva da forma como a sociedade se organiza política e economicamente.

A emergência do conceito de Racismo Institucional no Brasil, especialmente a partir da década de 2000 e impulsionada pelas demandas do movimento negro para o Estado, representou um giro paradigmático. O conceito permitiu deslocar o debate do plano exclusivo das relações interpessoais para (re)localizá-lo em sua dimensão política e social. O

Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI), por exemplo, foi criado e implementado em 2005. Nele, esse fenômeno foi definido como o

... fracasso das instituições e organizações em prover um serviço profissional e adequado às pessoas em virtude de sua cor, cultura, origem racial ou étnica. Se manifesta em normas, práticas e comportamentos discriminatórios adotados no cotidiano do trabalho, os quais são resultantes do preconceito racial, uma atitude que combina estereótipos racistas, falta de atenção e ignorância. Em qualquer caso, o racismo institucional sempre coloca pessoas de grupos raciais ou étnicos discriminados em situação de desvantagem no acesso a benefícios gerados pelo Estado e por demais instituições e organizações. (CRI, 2006, p.22).

Mais do que atos manifestos ou ofensas verbais, a literatura sugere que o racismo institucional atua de forma difusa no cotidiano. Jurema Werneck (2016) aprofunda essa definição ao argumentar que o racismo institucional subordina o direito e a democracia às necessidades de hierarquização racial, criando barreiras que muitas vezes são invisíveis a olho nu, mas sólidas em seus efeitos de exclusão. Diz a autora:

Um modo de subordinar o direito e a democracia às necessidades do racismo, fazendo com que os primeiros inexistam ou existam de forma precária, diante de barreiras interpostas na vivência dos grupos e indivíduos aprisionados pelos esquemas de subordinação desse.

Ele opera nas práticas das instituições cotidianamente promovendo barreiras de acesso por meio de exigências que vão desde a linguagem até formas de conduta naturalizadas, que seguem padrões racializados *a priori*.

3 A ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DO RACISMO: do silêncio às barreiras de ascensão

A persistência do racismo nas organizações brasileiras encontra terreno fértil no que Kabengele Munanga descreve como o “Mito da Democracia Racial”. O autor destaca que em outras experiências históricas, como nos Estados Unidos e na África do Sul, havia uma clara inflexão a costumes discriminatórios e segregacionistas, elemento este que foi escamoteado nas práticas racistas no Brasil. Diz o autor:

Nosso racismo é um crime perfeito, porque é uma dupla morte. Não vemos o carrasco do racismo porque ele não se assume como tal. Então é uma morte física e também da consciência do negro.

Como morte da consciência entende-se a internalização da inferioridade, na qual a vítima é levada a acreditar que sua posição desprivilegiada se deve à sua própria falha, e não ao sistema racista.

Essa ideologia, que mascara conflitos sob o manto de uma suposta cordialidade, gera nas empresas uma “ilusão de paz”. Sales (2006) argumenta que esse discurso estabelece um “pacto de silêncio”. Nas organizações, o racismo efetivo não está necessariamente naquilo que é dito, mas, fundamentalmente, naquilo que é não-dito, porém praticado.

Gouvêa (2017) corrobora essa análise ao identificar o “silêncio institucional” como um vetor de cumplicidade que permite a manutenção do status quo sem a necessidade de conflito aberto.

Sob a égide desse silêncio, a meritocracia emerge não como um sistema justo de recompensa, mas como uma ferramenta de legitimação das desigualdades preexistentes. Silveira, Nascimento e Zalembessa (2021), revisitando a crítica ao darwinismo social, apontam que a meritocracia corporativa tende a ignorar os pontos de partida desiguais, culpando o indivíduo por falhas que são estruturais.

3.1 Barreiras implícitas de ascensão e a reprodução normativa

O cerne da análise sobre o racismo institucional reside na identificação de critérios de seleção e ascensão que, embora ostensivamente neutros, funcionam como “peneiras racializadas” (Bento, 2002; Silvério, 2002). Tais critérios como “Postura profissional”, “Boa comunicação”, “Fit cultural” e “Network interno” são inerentemente subjetivos e passíveis de interpretação influenciada pelo viés inconsciente e pela ideologia da branquitude (Schucman, 2012).

Em vez de avaliarem a competência técnica pura, esses marcadores tendem a selecionar e recompensar indivíduos que já se alinham ao padrão culturalmente hegemônico, historicamente definido pela experiência branca e de classe dominante. O conceito de “Fit Cultural”, em particular, é criticado por frequentemente se traduzir na reprodução homossocial, onde a semelhança (racial, de classe e de trajetória) é valorizada em detrimento da diversidade e da performance (Kanter, 1977; Ibarra, 1993).

Na prática, exigem dos trabalhadores negros uma adaptação desproporcional a padrões estéticos, comportamentais e linguísticos que não são inerentes à sua vivência e cultura (Kilomba, 2008). Essa exigência impõe o que se pode denominar de “custo psicológico e social da negritude” no ambiente de trabalho (Nogueira, 2007).

Para obter sucesso, o indivíduo negro muitas vezes precisa exercer um esforço cognitivo e emocional adicional para gerenciar a percepção que os outros têm de sua raça, o que é conhecido na literatura como *stereotype threat* ou “ameaça do estereótipo” (Steele & Aronson, 1995). A necessidade de “desracializar” a si mesmo para “caber” no padrão corporativo reforça o pacto narcísico da branquitude (Schucman, 2012), que mantém a estrutura de poder intacta.

A consequência direta deste mecanismo normativo é a distribuição desigual de oportunidades, solidificando a divisão racial do trabalho (Hasenbalg, 2005). Os trabalhadores negros são desproporcionalmente concentrados em:

- Atividades operacionais e de apoio: funções de menor prestígio, poder decisório e remuneração (e.g., operacional, limpeza, apoio, execução).
- Ausência em funções estratégicas e de liderança: áreas de prestígio, onde o capital social e a tomada de decisões se concentram, são majoritariamente ocupadas por pessoas brancas.

Essa segregação ocupacional não é reflexo de disparidades inatas de competência, mas sim da eficácia dos critérios subjetivos do racismo institucional em bloquear o acesso e a ascensão dos profissionais negros, perpetuando o ciclo de desigualdade estrutural (Bento, 2002).

3.2 A branquitude e o pacto narcísico: o capital simbólico no trabalho

Diante disso, é impossível discutir racismo institucional sem abordar a sociologia da branquitude. O racismo não diz respeito apenas à desvantagem negra, mas fundamentalmente ao privilégio branco. A psicóloga e pesquisadora Cida Bento (2002) cunhou o conceito de “Pacto Narcísico da Branquitude” para explicar a dinâmica de autopreservação dos grupos dominantes nas organizações. Segundo Bento, há um acordo tácito entre pessoas brancas de contratar, promover e proteger seus iguais. O gestor branco, ao olhar para um candidato branco, enxerga um “espelho” de si mesmo, projetando nele inteligência, capacidade e liderança. Diz ela:

Branquitude como preservação de hierarquias raciais, como pacto entre iguais, encontra um território particularmente fecundo nas Organizações, as quais são essencialmente reprodutoras e conservadoras. (Bento, 2002).

E complementa:

É ao longo da história que se forja o ‘sistema meritocrático’ em que um segmento branco da população

vai acumulando mais recursos econômicos, políticos, sociais, de poder que vai colocar seus herdeiros em lugar de privilégio. (Bento, 2022, p. 35).

Sobre o componente narcísico desse pacto ressalta que:

Esse pacto da branquitude possui um componente narcísico, de autopreservação, como se o ‘diferente’ ameaçasse o ‘normal’, o ‘universal’. Esse sentimento de ameaça e medo está na essência do preconceito... (Bento, 2022, p. 18)

O capital simbólico, na teoria de Pierre Bourdieu, é qualquer propriedade (neste caso, a raça) que, percebida pelos agentes sociais, é creditada como valor e eficácia. Faz com que propriedades objetivas sejam transformadas em marcas de distinção e superioridade racial.

A despeito das discussões sobre a pertinência da inserção de Bourdieu no campo específico das relações raciais, tendo em vista, entre outros motivos, a própria produção de escritos do autor sobre a temática, as estruturas conceituais do pensador francês - neste caso específico, o “capital simbólico” - podem gerar um profícuo diálogo à luz do debate hodierno.

Em “Branquitude como dominação do corpo negro: diálogo com a sociologia de Bourdieu.”, Malomalo reorganiza esse debate defendendo sua pertinência:

Tudo isto porque os símbolos penetram nas mentes, os corpos, como evidências naturais. Assim, pode-se dizer o seguinte: o que o falo é metaforicamente (tida a metáfora como um discurso construído socialmente) para a virilidade no contexto da dominação masculina; a cor da pele branca é para as sociedades dominadas pelos brancos, como a brasileira. A cor da pele, nessas circunstâncias, opera como princípio da conservação, do aumento ou diminuição dos privilégios, da honra, portanto do poder simbólico, de uma classe racial em relação à outra.

No mercado de trabalho brasileiro, a branquitude opera gerando elementos naturalizados, arraigados no sistema simbólico vigente. Algumas características são marcantes:

- Presunção de competência: o profissional branco é, à priori, considerado apto, necessitando apenas confirmar essa expectativa.

- Tolerância ao erro: falhas de profissionais brancos tendem a ser contextualizadas ou minimizadas.

Em contrapartida, o profissional negro enfrenta uma presunção de incompetência. Ele inicia sua trajetória em débito simbólico, sendo submetido a uma vigilância ampliada. Para o trabalhador negro, a prova de valor deve ser contínua e ininterrupta, gerando um desgaste psíquico que Bourdieu chamaria de violência simbólica. Há, portanto, a imposição de critérios de avaliação que o desfavorecem, mas que ele é forçado a aceitar como legítimos para sobreviver no sistema.

4 A REALIDADE MATERIAL E OS PREJUÍZOS: desigualdades e violência secundária

A teoria discutida encontra lastro empírico nos dados sobre o mercado de trabalho brasileiro. Carlos Hasenbalg (1979), em sua obra seminal, já demonstrava que o racismo no Brasil é funcional à modernidade capitalista, operando como um mecanismo de competição que desqualifica o negro para garantir a mobilidade social do branco.

4.1 A divisão racial e a interseccionalidade

Os dados do DIEESE (2021) confirmam a tese de Hasenbalg e dialogam com o conceito de Lélia Gonzalez sobre o “Lugar de Negro”. A segregação é evidente:

Grupo	Cargos de Direção
Homens Não Negros	6,6%
Homens Negros	2,4%
Mulheres Não Negras	5,3%
Mulheres Negras	1,9%

O recorte de gênero e raça agrava o cenário, demonstrando a interseccionalidade das opressões, onde a mulher negra sofre uma dupla penalidade. A escassez de negros, especialmente mulheres negras, no topo da gestão é a prova material da eficácia das barreiras implícitas e da dimensão estrutural do racismo.

4.2 O custo humano: microagressões e violência institucional secundária

O racismo institucional não afeta apenas o bolso, mas gera um intenso custo psicossocial. Isso se manifesta nas microagressões

sistemáticas, que são comentários sutis sobre cabelo, origem, ou suposto “temperamento”. A microagressão, embora pequena, ocorre de forma contínua e tem um efeito cumulativo devastador na saúde e no clima de trabalho.

Quando o trabalhador tenta romper o silêncio, depara-se com a negação e silenciamento do racismo por parte da organização. Esse segundo momento é chamado de violência institucional secundária. A instituição se protege e se defende, tratando a denúncia como um “conflito interpessoal”, e não como um problema estrutural.

A organização tende a:

- Individualizar (“foi um mal-entendido”);
- Psicologizar (“você é muito sensível”);
- Despolitizar (“não fazemos distinção de cor aqui”).

O trabalhador, ao ser exposto e desacreditado, é duplamente vitimado. Enquanto isso, as políticas de diversidade simbólicas (programas que produzem *marketing*, mas não redistribuem poder) são utilizadas como fachada para manter a inércia estrutural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: a resistência estrutural e os caminhos para a mudança

A análise demonstra que o racismo institucional é resiliente porque se sustenta em rotinas já estabelecidas, padrões de competência racializados e mecanismos inconscientes, como o *habitus* de Bourdieu. Ele não depende de um inimigo individual; a burocracia simplesmente repete as desigualdades. No entanto, se mantém à medida que a diferença de valor das vidas faz sentido para muitas das pessoas numa instituição, mesmo as negras. Não é incomum que, quando uma pessoa ascende em uma instituição e ocupa um lugar de maior destaque, passe a ser hostilizada ou se torne foco de críticas, não só de trabalhadores brancos, mas também, frequentemente, de negros, visto que lhes pode ser intolerável assistir a um sucesso que não julgam merecido. Trata-se de uma mazela geradora de sofrimento, com múltiplos vértices, pois pessoas negras podem encontrar-se, simultaneamente, no lugar do invejoso e do racista discriminador. Superar esse cenário exige:

- Desmascaramento da neutralidade;
- Reconhecer que critérios subjetivos (como “*fit cultural*”) são, na verdade, filtros raciais;
- Ações de redistribuição de poder: políticas de inclusão

que não sejam apenas simbólicas, mas que transformem a estrutura de liderança;

- Enfrentamento da violência secundária: estabelecer mecanismos de denúncia robustos e independentes que deem credibilidade à experiência do trabalhador negro;

- Não ignorar institucionalmente o fato ocorrido e procurar identificar e nomear, se possível, coletivamente o que se passa na instituição, passa pelo mais fácil e à mão, que é ter regras claras sobre o cometimento de racismo no ambiente de trabalho, visto ser crime e todos devem ter consciência dos atos praticados.

- Também uma estratégia desejável é o letramento racial, que ajuda nas relações mais respeitadas para evitar os atos discriminatórios, brincadeiras, piadas e o racismo recreativo.

- Nos dias de hoje e a partir do que a produção científica sobre o tema tem produzido, torna-se indispensável e incontornável abordar a saúde mental ou o seu solapamento a partir das questões do racismo. Suas causas e o quanto afeta a todos devem ser identificadas e estratégias coletivas e individuais de cuidado adotadas.

Buscar a eficácia das ações antirracistas passa por este esforço coletivo. A luta contra o racismo institucional é, fundamentalmente, uma luta pela transformação da arquitetura organizacional e pela redefinição do que significa competência e liderança em uma sociedade verdadeiramente plural.

REFERÊNCIAS

AHMED, Sara. *On being included: racism and diversity in institutional life*. Durham: Duke University Press, 2012.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. *Racismo estrutural*. São Paulo: Pólen, 2019.

BENTO, Maria Aparecida Silva. *Ação afirmativa e diversidade no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BENTO, Maria Aparecida Silva. Branqueamento e branquitude no Brasil. In: BENTO, Maria Aparecida Silva; CARONE, Iray (org.). *Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENTO, Maria Aparecida Silva. *O pacto da branquitude*. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Saúde da população negra*. Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

CARNEIRO, Sueli. *Dispositivo de racialidade: a construção do outro como não ser como fundamento do ser*. Rio de Janeiro: Zahar, 2023.

COMITÊ DE ARTICULAÇÃO E MONITORAMENTO DO PROGRAMA DE COMBATE AO RACISMO INSTITUCIONAL (CRI). *Racismo institucional: uma abordagem conceitual*. Brasília: CRI, 2006.

DIEESE. *Negros no mercado de trabalho*. São Paulo: DIEESE, 2021.

GONZALEZ, Lélia; HASENBALG, Carlos. *Lugar de negro*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1982.

GOUVÊA, Ricardo. *Racismo institucional, silêncio organizacional e gestão da diversidade*. São Paulo: FGV, 2017.

HASENBALG, Carlos. *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

HASENBALG, Carlos. *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal, 2005.

IBARRA, Herminia. *Personal networks of women and minorities in management*. *Academy of Management Review*, 1993.

KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.

KILOMBA, Grada. *Plantation memories: episodes of everyday racism*. Münster: Unrast, 2008.

MALOMALO, Bas'lleu. *Branquitude como dominação do corpo negro: diálogo com a sociologia de Pierre Bourdieu*. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 2014.

MBEMBE, Achille. *Crítica da razão negra*. Lisboa: Antígona, 2014.

MUNANGA, Kabengele. *Negritude: usos e sentidos*. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

MUNANGA, Kabengele. *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra*. Petrópolis: Vozes, 1999.

MUNANGA, Kabengele. *Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia*. Niterói: EDUFF, 2004.

NOGUEIRA, Isildinha Baptista. *A cor do inconsciente: significações do corpo negro*. São Paulo: Perspectiva, 2021.

NOGUEIRA, Isildinha Baptista. *A dimensão simbólica do corpo negro e o ideal do imaginário de brancura*. São Paulo, 2024. Conferência.

NOGUEIRA, Oracy. *Preconceito de marca e preconceito de origem*. São Paulo: Edusp, 2007.

SALES, Teresa. *Racismo institucional e mercado de trabalho*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.

SANTOS, Cecília MacDowell; IZUMINO, Wânia Pasinato. *Violência contra as mulheres e violência institucional*. Cadernos Paga, 2005.

SCHUCMAN, Lia Vainer. *Entre o encardido, o branco e o branquíssimo: branquitude, hierarquia e poder na cidade de São Paulo*. São Paulo: Annablume, 2012.

SILVA, Mário Luiz de et al. *Racismo institucional: uma abordagem conceitual*. Brasília: IPEA, 2009.

SILVÉRIO, Valter Roberto. Racismo e ação afirmativa. In: BENTO, Maria Aparecida Silva (org.). *Ação afirmativa e diversidade no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani da; NASCIMENTO, Luiz Alexandre; ZALEMBESSA, Gisele. *Meritocracia, darwinismo social e desigualdades nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2021.

SOUZA, Neusa Santos. *Tornar-se negro: ou as vicissitudes da identidade do negro brasileiro em ascensão social*. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

STEELE, Claude; ARONSON, Joshua. *Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans*. Journal of Personality and Social Psychology, 1995.

SUE, Derald Wing et al. *Racial microaggressions in everyday life*. American Psychologist, 2007.

WERNECK, Jurema. Racismo institucional e saúde da população negra. In: BRASIL. *Ministério da Saúde. Saúde da população negra*. Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

UNIFORMES, COREOGRAFIAS E DESUMANIZAÇÃO:

**objetificação de trabalhadoras como
violação dos direitos humanos no
trabalho**

LIMA DE OLIVEIRA, Julia
APARECIDA LIMA DE OLIVEIRA, Gisele



UNIFORMES, COREOGRAFIAS E DESUMANIZAÇÃO: objetificação de trabalhadoras como violação dos direitos humanos no trabalho

UNIFORMS, CHOREOGRAPHIES, AND DEHUMANIZATION: the objectification of female workers as a violation of human rights at work

LIMA DE OLIVEIRA, Julia¹

APARECIDA LIMA DE OLIVEIRA, Gisele²

Resumo: o artigo analisa a desumanização de trabalhadoras a partir de um caso da Justiça do Trabalho em Recife, no qual frentistas foram obrigadas a usar uniformes sexualizados e produzir vídeos para *marketing*. Com base nas categorias de desumanização animalística e mecanicista, articula-se a análise com normas de proteção ao trabalho e direitos humanos, incluindo dignidade, legislação trabalhista, convenções da OIT e proteção às mulheres. Sustenta-se que tais práticas configuram objetificação, violação à intimidade e coerção, propondo-se atuação do Ministério Público do Trabalho com enfoque de gênero.

Palavras-chave: desumanização; trabalho forçado; objetificação; direitos humanos; gênero.

Abstract: the article examines the dehumanization of female workers based on a case from the Labor Court in Recife, in which gas station attendants were forced to wear sexualized uniforms and produce videos for marketing purposes. Drawing on the categories of animalistic and mechanistic dehumanization, the analysis is articulated with labor protection norms and human rights standards, including dignity, labor legislation, ILO conventions, and women's protection measures. It argues that such practices constitute objectification, violations of privacy, and labor coercion, and proposes action by the Labor Prosecutor's Office from a gender perspective.

Keywords: dehumanization; forced labor; objectification; human rights; gender.

¹ Advogada, palestrante e autora. Integrante das Comissões de Direitos da Criança e do Adolescente, Direito de Família da OAB São Paulo, Comissão de Direitos Humanos da OAB Bauru. E-mail: julia1xx1@gmail.com.

² Especialista em Direitos da Mulher, LGPD, privacidade e proteção de dados. Advogada, administradora de empresa, palestrante e autora. Integrante de Comissões da OAB São Paulo e Bauru, voluntária no Programa OAB por Elas da OAB Bauru. E-mail: gisele@galoadvocacia.adv.br.

INTRODUÇÃO

A proteção da dignidade da pessoa humana e a garantia de condições de trabalho que preservem a integridade física e psicológica dos trabalhadores constituem pilares centrais do ordenamento jurídico brasileiro e do direito internacional do trabalho. No entanto, práticas contemporâneas de exploração laboral, frequentemente legitimadas por interesses comerciais e por normas empresariais informais, permanecem invisibilizadas ou naturalizadas, sobretudo quando incidem sobre coletivos vulnerabilizados por gênero, raça, idade ou condição socioeconômica.

Entre essas práticas, a objetificação sexual e a coerção comportamental, manifestas por meio da imposição de uniformes sexualizados, de aparência de corpo e rosto, que não guardam relação com a finalidade das funções que exercem, de exigência de *performances* corporais e de uso compulsório de imagem em campanhas de *marketing*, emergem como modos de desumanização que violam múltiplos direitos laborais e humanos.

O presente estudo tem por objeto examinar, à luz de uma perspectiva interdisciplinar (psicologia social, direitos humanos e direito do trabalho), um caso recente julgado pela Justiça do Trabalho em Recife, no qual frentistas foram obrigadas a trabalhar com roupas justas e curtas, inadequadas para o ambiente de trabalho e potencialmente perigosas em postos de combustíveis, e a realizar *performances*, inclusive vídeos e dancinhas para redes sociais, como estratégia de divulgação do estabelecimento. Tal conduta empresarial não só expõe as trabalhadoras a riscos físicos e a um maior potencial de assédio moral e sexual, como reduz suas subjetividades a objetos de consumo e visibilidade, conectando-se diretamente às categorias teóricas de desumanização animalística (redução do sujeito ao corpo e à sexualidade) e desumanização mecanicista (tratamento do trabalhador como instrumento ou máquina).

A escolha deste caso se justifica por sua capacidade de visibilizar fenômenos atuais do mundo do trabalho, pela marcada presença das redes sociais, pela precarização da proteção à imagem e difusão de práticas mercadológicas agressivas e conectá-los a conceitos clássicos e contemporâneos sobre desumanização e coerção.

Este artigo propõe, em primeiro lugar, mapear e operacionalizar os conceitos de desumanização animalística e mecanicista em diálogo com o direito, em seguida, realiza a análise do caso das frentistas, mostrando como as práticas impostas pelo empregador articulam objetificação sexual, risco à segurança e coerção comportamental. A discussão é conduzida sob a perspectiva de gênero, examinando a interseção entre violência simbólica e exploração laboral. Em continuidade, formula-se um conjunto de recomendações dirigidas ao MPT e às políticas de inspeção e prevenção, incluindo propostas de enquadramento jurídico e medidas reparatórias e preventivas. Por fim, a conclusão retoma as contribuições teóricas e práticas do estudo, destacando a

necessidade de tratar essas formações de exploração como temas centrais na agenda de direitos humanos do trabalho.

Metodologicamente, o artigo combina revisão bibliográfica interdisciplinar (psicologia social, estudos de gênero e direito do trabalho), análise normativa e jurisprudencial e estudo crítico do caso concreto trazido pela decisão trabalhista de Recife.

1 A DESUMANIZAÇÃO SOB A ÓTICA DA PSICOLOGIA E DOS DIREITOS HUMANOS

A compreensão das práticas laborais que violam a dignidade humana exige a incorporação de referenciais teóricos capazes de direcionar não apenas as condutas objetivas, mas também os processos simbólicos, psicológicos e sociais que sustentam a desigualdade, a exploração e a naturalização da violência no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o fenômeno da desumanização, amplamente estudado pela psicologia social e cada vez mais relevante nos estudos de direitos humanos, constitui ferramenta analítica indispensável para compreender práticas empresariais que reduzem trabalhadores, especialmente mulheres, à condição de objetos ou instrumentos.

A desumanização não se limita a negar a humanidade de uma pessoa em sentido abstrato. Trata-se de um processo social e psicológico que legitima formas de violência, exploração e coerção, tornando-as aceitáveis ou invisíveis. Por esse motivo, seu estudo é particularmente frutífero no campo trabalhista, onde a assimetria de poder entre empregador e empregado pode facilitar a imposição de práticas abusivas sob o manto da normalidade organizacional.

1.1 Desumanização: conceito e fundamentos

A literatura psicológica aponta que a desumanização ocorre quando indivíduos ou grupos sociais são percebidos como menos humanos ou privados de atributos considerados centrais à humanidade, tais como racionalidade, autonomia, dignidade, capacidade moral, emoções complexas e agência. Nick Haslam, referência no tema, identifica a desumanização como um processo que pode se dar tanto por negação de características tipicamente humanas quanto por não reconhecimento de atributos essenciais à natureza humana.

Este autor propõe que, de um lado, a humanidade pode ser identificada com as características que separam humanos das categorias animais, reunidas sob

a designação de exclusivamente humanas (ou UH – *uniquely human*), reunindo atributos como civilidade, refinamento, sensibilidade moral, racionalidade, lógica e maturidade. Assim, a negação destes atributos aos membros de um outgroup resultariam naquilo que denominou de “desumanização animalística”, manifestando-se pela atribuição de traços como ignorância/rudeza, amoralidade, irracionalidade, instintividade, infantilidade, falta de cultura, e que, do ponto de vista da semiótica, se refletiria na linguagem por um tratamento verticalizado do outro, que é localizado “abaixo dos demais em uma escala ordinal de desenvolvimento ou evolução” (Fernandes, 2022, p. 22).

Esse trecho evidencia que o autor compreende a desumanização como um processo simbólico no qual determinados grupos são afastados das qualidades consideradas próprias da condição humana. Ao negar atributos como racionalidade, sensibilidade moral e maturidade aos membros de um outgroup, cria-se uma representação que os aproxima do domínio animal, legitimando práticas de inferiorização. Assim, a linguagem torna-se um instrumento central desse processo, pois produz e reforça uma hierarquia imaginária que coloca o grupo desumanizado em um patamar “inferior” de evolução ou desenvolvimento, contribuindo para a naturalização de desigualdades e violências.

É esse conjunto de discursos e práticas de uns sobre outros, de opressores sobre oprimidos, por meio de ações violentas ou de descaracterizações e desconsiderações do outro como “humano”, considerando-o como “detentor” de outro tipo de humanidade que não aquela imposto pelo modelo vigente, com o intuito de subjuga-lo e/ou eliminá-lo, que aqui será denominado desumanização.

Sob o aspecto político, pode-se perceber que esse conceito foi e ainda é aplicável – não sem considerar as notórias especificidades de cada momento histórico e cada contexto em voga – a vários seres humanos, como mulheres julgadas como bruxas no Medievo, os povos indígenas da América no período da colonização europeia, os/as judeus/júdias durante a segunda Grande Guerra, as vítimas do genocídio em Ruanda, os negros escravizados e hoje vitimados com o racismo, os/as LGBTQIA+ vítimas de homofobia, as mulheres que sofrem com o machismo, os refugiados presentes em grande parte do mundo etc. (Rego, 2014)

No campo jurídico, esse mesmo fenômeno se manifesta na violação de direitos fundamentais, na instrumentalização do trabalhador e na

imposição de condições degradantes ou indignas. A Constituição Federal, ao consagrar a dignidade humana como fundamento da República (art. 1º, III) e ao garantir a inviolabilidade da honra, da imagem e da integridade física e psíquica (art. 5º), reflete normativamente a impossibilidade de tratar pessoas como meios para fins econômicos.

1.2 Desumanização animalística

A desumanização animalística é caracterizada pela redução da pessoa a atributos instintivos, sexuais, impulsivos ou ligados à corporalidade. Nesse processo, o indivíduo é percebido como alguém guiado por desejos e características biológicas, frequentemente sexualizadas, aproximando-se simbolicamente da figura de um animal.

Esse tipo de desumanização é especialmente frequente em relação às mulheres, devido à histórica hipersexualização do corpo feminino, notadamente em ambientes de trabalho precarizados ou tradicionalmente masculinos. Elementos como uniformes sexualizados, exigência de exposição corporal ou utilização do corpo como estratégia de *marketing* operam como mecanismos que negam a individualidade, a capacidade profissional e a subjetividade das trabalhadoras, reduzindo-as à função de atrair clientela.

No caso de frentistas obrigadas ao uso de roupas curtas e justas, a desumanização animalística é evidente, pois o corpo da trabalhadora é transformado em instrumento de atração, reforçando a lógica mercadológica de que sua presença tem valor econômico apenas quando sexualizada. Trata-se de mecanismo que produz, legitima e normaliza a ideia de que o corpo feminino é recurso empresarial disponível.

1.3 Desumanização mecanicista

A desumanização mecanicista, por sua vez, ocorre quando a pessoa é tratada como objeto, ferramenta, máquina ou instrumento funcional. Nesse contexto, negam-se atributos como autonomia, emoções complexas, criatividade, dignidade e valor intrínseco, substituindo-os pela noção de utilidade.

A desumanização mecanicista teria campo de materialização mais evidenciado nas áreas da tecnologia e biomedicina, em que, no lugar de o membro do outgroup ser tratado de forma animalizada, ele é objetificado, numa relação que, do ponto de vista emocional, é fortemente marcada por indiferença e menosprezo, tal como nos casos ilustrativos da medicina moderna – que seria vista como desumanizadora na medida em que se centra em aspectos como padronização, eficiência instrumental, técnicas impessoais e passividade

forçada – e da “desumanização tecnológica”, em que humanos são reduzidos a máquinas, numa “busca robótica por eficiência e regularidade” (Haslam, 2006 apud Fernandes, 2022, p. 23).

No ambiente de trabalho, esse tipo de desumanização aparece com frequência na transformação do trabalhador em peça de engrenagem, cuja função é cumprir tarefas repetitivas, obedecer a comandos e servir aos objetivos da empresa sem consideração pela subjetividade ou pelos limites pessoais.

A exigência de que frentistas realizassem dancinhas, vídeos e *performances* para TikTok e outras redes sociais, muitas vezes sem consentimento e sob risco de retaliação, configura forma contemporânea de desumanização mecanicista. Aqui, o corpo e a imagem da trabalhadora são convertidos em ferramentas de *marketing*, dissociadas de sua atividade-fim, numa lógica em que a função primordial é gerar engajamento e lucratividade, e não exercer seu trabalho com segurança e dignidade.

1.4 A desumanização como violação de direitos humanos

Sob a perspectiva dos direitos humanos, a desumanização constitui violação direta ao núcleo essencial da dignidade humana e aos direitos à igualdade, à não discriminação, à integridade física e psíquica e ao livre desenvolvimento da personalidade.

No plano internacional, diversas normas reconhecem que práticas de exploração laboral, especialmente quando dirigidas contra mulheres, configuram formas de violência e discriminação.

A Convenção 190 da OIT reconhece a violência e o assédio como violações de direitos humanos no trabalho e como uma ameaça à igualdade de oportunidades. Ainda que a violência e o assédio no trabalho afetem a saúde psicológica, física e sexual das pessoas, tais práticas nem sempre são devidamente reconhecidas ou enfrentadas. Violência e assédio no trabalho são definidos pela Convenção como:

- 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;
- 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. (OIT, 2019)

A Convenção 29 da OIT (trabalho forçado), em conjunto com o Protocolo de 2014 relativo à Convenção sobre Trabalho Forçado de 1930, definem que coerção física ou psicológica são formas de trabalho forçado. No artigo 2º da Convenção, diz que é todo trabalho ou serviço exigido a uma pessoa sob a ameaça de qualquer castigo e para o qual a referida pessoa não se tenha oferecido de livre vontade. Sobre essa definição:

Trabalho ou serviço: “Todo o trabalho ou serviço” refere-se a todos os tipos de trabalho, serviço e emprego, em qualquer atividade, indústria ou setor, inclusive na economia informal. O trabalho forçado pode ocorrer nos setores público e privado. 2. Ameaça de qualquer castigo: a “ameaça de qualquer castigo” refere-se a uma ampla gama de penalidades usadas para obrigar alguém a realizar um trabalho ou serviço, incluindo sanções penais e várias formas de coação direta ou indireta, como violência física, ameaças psicológicas ou o não pagamento de salários. O “castigo” também pode consistir em perda de direitos ou privilégios (como promoção, transferência ou acesso a novos empregos). 3. Involuntariedade: o termo “oferecido de livre vontade” refere-se ao consentimento livre e esclarecido de um trabalhador para entrar numa relação de trabalho e à sua liberdade de deixar o emprego a qualquer momento. Por exemplo, um empregador ou recrutador podem ter interferido com essa liberdade fazendo promessas falsas para induzir um trabalhador a aceitar um emprego que de outro modo não teria aceitado. (OIT, 2018)

A Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW) e a Convenção de Belém do Pará, ao tratarem da violência e da discriminação contra mulheres como fenômenos estruturais, estabelecem a obrigação de enfrentamento dessas práticas. Importante destacar que cabe aos Estados-Partes adotar todas as medidas necessárias à eliminação da discriminação contra a mulher também no âmbito do emprego, assegurando tratamento digno e igualitário.

Artigo 11 1. Os Estados-Partes adotarão todas as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra a mulher na esfera do emprego a fim de assegurar, em condições de igualdade entre homens e mulheres, os mesmos direitos, em particular: (...)d) O direito a igual remuneração, inclusive benefícios, e igualdade de tratamento relativa a um trabalho de igual valor, assim como igualdade de tratamento com respeito à avaliação da qualidade do trabalho (Nações Unidas, 1979)

Além disso, a desumanização viola direitos da personalidade, previstos no Código Civil e protegidos pela Constituição, como honra, imagem e vida privada. Quando a imagem da trabalhadora é usada compulsoriamente, há violação direta desses direitos, agravada quando associada a exposição sexualizada.

A exigência de uniformes sexualizados e *performances* em redes sociais situa-se, portanto, na confluência de múltiplas violações, como desumanização, assédio, coerção psicológica, discriminação de gênero, exposição indevida da imagem e risco à segurança. São práticas que ultrapassam a esfera disciplinar trabalhista e ingressam no terreno robusto das violações de direitos humanos, justificando atuação prioritária e incisiva do Ministério Público do Trabalho.

2 O CASO DAS FRENTISTAS DE RECIFE

O caso que serve de base para este estudo diz respeito a trabalhadoras de um posto de combustível em Recife que foram obrigadas pelo empregador a utilizar uniformes curtos, justos e inadequados para o ambiente laboral, bem como a realizar vídeos, dancinhas e *performances* para redes sociais, sob justificativa de que tais práticas aumentariam o engajamento e a visibilidade do estabelecimento.

O Sindicato autor alega, em síntese, que a Reclamada descumpre a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) ao fornecer às suas empregadas uniformes inadequados ao ambiente de trabalho – consistentes em calças do tipo “legging” e camisas do tipo “cropped”. Sustenta que tal prática viola a dignidade das trabalhadoras, expondo-as a constrangimento e assédio, configurando dano moral coletivo e violação de direitos sob a perspectiva de gênero (TRT-6, 2025, p. 1).

Na decisão que deferiu liminarmente a cessação do uso e o fornecimento dos uniformes compostos por calças *legging* e camiseta *cropped* às empregadas, entendeu que, em um ambiente de ampla circulação, especialmente de homens, tal situação expunha as trabalhadoras, desviando da finalidade do uso de uniforme e as tornando vulneráveis ao assédio moral e sexual.

Além disso, verificou a violação ao princípio constitucional da dignidade humana, dos deveres do empregador de assegurar um ambiente de trabalho livre de práticas discriminatórias e reforçou o uso do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ.

A implementação do Protocolo visa eliminar o tratamento desigual ou discriminatório no sistema judicial e aprimorar as respostas judiciais às agressões contra mulheres, prevenindo a perpetuação da violência institucional. Quando um julgamento ignora o passado de inferiorização das mulheres e as formas como a violência de gênero se manifesta – seja ela física, psicológica, moral, sexual, patrimonial, institucional ou vicária –, corre-se o risco de perpetuar a injustiça dentro do próprio sistema judicial. (Oliveira; Oliveira, 2025).

A decisão da Justiça do Trabalho, ao reconhecer a violação de direitos, enseja uma análise que vai além das infrações pontuais à legislação trabalhista: revela um cenário estruturado de desumanização, objetificação sexual, coerção psicológica, exploração da imagem, dano à integridade psíquica e moral, especialmente direcionado às mulheres.

Além dessa imposição, as empregadas eram forçadas a participar de vídeos e coreografias destinados às redes sociais da empresa, sob pena de retaliações, represálias veladas ou prejuízo no ambiente laboral. Tais vídeos frequentemente objetificavam seus corpos e exploravam sua sexualidade como recurso de *marketing*.

Importante destacar que a participação não era voluntária, pois havia nítida assimetria de poder e o receio de perder o emprego ou sofrer punições. Esse contexto caracteriza coerção psicológica, amplamente reconhecida pela doutrina e pela OIT como forma contemporânea de violação da autonomia do trabalhador.

Nesse modelo, a trabalhadora não é vista como profissional qualificada, mas como vitrine humana. É a expressão material da desumanização animalística, reduzindo-a a atributos corporais sexualizados, dissociados de sua função laboral.

A exigência de gravação de vídeos e dancinhas para plataformas digitais representa a instrumentalização da imagem e do corpo da trabalhadora como ferramentas de *marketing*. Trata-se de manifestação direta da desumanização mecanicista, na qual o sujeito é convertido em instrumento funcional, privado de autonomia e agência.

Essa prática apresenta diversas violações, como da liberdade e autonomia pessoal, pois a *performance* era compulsória; do direito à imagem, que exige consentimento expresso e finalidade legítima; dos dados pessoais (imagem, voz, corpo), tratados sem finalidade adequada ou base legal válida; assédio moral, devido à pressão psicológica constante para participação; desvio de função, já que tais atividades não integram naturalmente a função de frentista; e potencial trabalho forçado, quando analisado sob parâmetros da OIT.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio de sua Convenção nº 29 (promulgada pelo Decreto nº 10.088/2019), reconhece em seu artigo 2º que “trabalho forçado ou obrigatório” designará todo trabalho ou serviço exigido de um indivíduo sob ameaça de qualquer penalidade e para o qual ele não se ofereceu de espontânea vontade. (Brasil, 2019, Anexo XIV).

Nesse sentido, a coerção psicológica ou ameaça velada pode caracterizar trabalho forçado, já que o trabalhador realiza atividades contra sua vontade, devido à posição de vulnerabilidade ou medo de repercussões, em clara violação a sua autonomia laboral.

Embora o cenário não configure trabalho forçado no modelo clássico (prisão, servidão por dívida, violência física), há elementos que se aproximam do conceito de “zonas cinzentas de trabalho forçado”, discutido contemporaneamente pela OIT e por organismos internacionais de direitos humanos. Pode haver submissão psicológica ou ameaça implícita; recusa em realizar a atividade pode gerar consequências; a autonomia é mitigada pela relação de poder assimétrica; a atividade não integra o contrato de trabalho nem decorre de sua natureza.

No caso analisado, a obrigatoriedade de gravação de vídeos e a imposição do uniforme sexualizado atendem a esses critérios. A pressão para participar, associada ao medo de retaliação, cria um ambiente em que o consentimento é aparente, mas não livre. O trabalhador age movido por constrangimento e medo, o que se aproxima das formas psicológicas de coerção reconhecidas internacionalmente.

Por fim, a análise do caso não pode prescindir do recorte de gênero. Postos de combustível constituem ambientes historicamente masculinizados, com elevada incidência de comportamentos de risco, assédio e comentários sexualizados por clientes. Ao impor uniformes curtos e exposição corporal, o empregador intensifica a vulnerabilidade das trabalhadoras, colocando-as em risco potencial de violência e assédio, além de fragilizar sua segurança física.

Há, portanto, confluência de violências, sejam elas a violência simbólica, devido à objetificação, em que não são vistas como mulheres, mas como objetos de atenção e até divulgação do empregador; violência psicológica, representada pela coerção exercida pelos superiores; violência sexual, com a exposição inadequada a ambiente de risco; e a violência institucional pela prática empresarial discriminatória.

Essas dimensões reforçam que a conduta não é isolada, tratando-se de expressão concreta das estruturas sociais que naturalizam a sexualização de corpos femininos como parte do trabalho.

A decisão da Justiça do Trabalho, ao reconhecer a ilicitude das práticas, evidencia a necessidade de atuação institucional do Ministério

Público do Trabalho para responsabilizar e prevenir, identificando a violação e promovendo medidas judiciais ou extrajudiciais de reparação individual e coletiva, atuando de forma estratégica para evitar a disseminação de práticas semelhantes, sobretudo em setores onde mulheres são minoria e o risco de exploração é maior.

O caso revela, assim, que a prática empresarial analisada constitui violação grave de direitos humanos no trabalho.

3 PERSPECTIVA DE GÊNERO E VIOLÊNCIA SIMBÓLICA NO TRABALHO

A análise do caso das frentistas de Recife revela que as práticas abusivas impostas pelo empregador não apenas violam direitos trabalhistas e de personalidade, mas também refletem e reforçam estruturas históricas de desigualdade de gênero.

A obrigatoriedade de uso de uniformes sexualizados e de participação em vídeos para redes sociais materializa dinâmicas de violência simbólica, exploração do corpo feminino e discriminação estrutural, que não podem ser compreendidas fora da perspectiva de gênero.

A violência simbólica, no contexto laboral, manifesta-se quando normas institucionais e práticas organizacionais atribuem às mulheres valor condicionado à aparência, à sexualidade ou à docilidade, expectativas que reforçam papéis de gênero historicamente construídos.

A imposição de roupas curtas e de *performances* digitalizadas é, portanto, expressão de violência, mesmo que não envolva força física direta, pois produz efeitos reais de subordinação, vulnerabilidade e desumanização.

A história do trabalho feminino é marcada pela sexualização e pela associação da mulher a papéis de cuidado, ornamentação e atração. Em diversos setores, como publicidade, vendas, hospitalidade, entretenimento, o corpo das trabalhadoras é utilizado como instrumento de promoção comercial. Essa lógica se transfere com facilidade para setores não tradicionalmente associados ao trabalho sexualizado, sobretudo quando há precarização e baixa formalização.

Nos postos de combustível, ambiente majoritariamente masculino, a imposição de uniformes reveladores não apenas objetifica as trabalhadoras, mas as expõe a comportamentos sexualizados de clientes, intensificando o risco de assédio moral e sexual.

A sexualização não decorre da escolha da mulher, e sim de uma política empresarial. Aqui, o corpo feminizado torna-se arena de controle, disciplina e exploração econômica, reforçando modelos patriarcais de dominação.

A análise de gênero mostra que o caso não envolve apenas exploração da mão de obra, mas também exploração da imagem e da *performance*. A trabalhadora é compelida a assumir papel híbrido, que excede as funções pelas quais foi contratada. Simultaneamente, ela executa suas funções como frentista e desempenha papel de “garota-propaganda”, cuja função simbólica é atrair clientela através da sexualização e da exposição em redes sociais.

Essa dupla exigência gera aumento da carga mental; pressão estética e corporal; ansiedade pela exposição pública não consentida livremente; risco ampliado de assédio.

Trata-se de uma forma de violência institucional de gênero, pois eleva as expectativas e exigências impostas à mulher com base em atributos que não dizem respeito à sua capacidade laboral, mas ao seu corpo e à sua aparência.

A perspectiva de gênero exige que instituições, incluindo o Ministério Público do Trabalho, reconheçam que práticas aparentemente administrativas ou comerciais podem, na verdade, constituir formas de violência contra a mulher, nos termos da Convenção de Belém do Pará, da CEDAW e da Convenção OIT nº 190.

O MPT, enquanto instituição responsável pela tutela dos direitos fundamentais trabalhistas, precisa integrar essas categorias de violência em suas ações e protocolos, compreendendo que o ambiente de trabalho é espaço central para o enfrentamento de desigualdades de gênero.

4 RECOMENDAÇÕES PARA O MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO: diretrizes para prevenção, fiscalização e responsabilização

A análise do caso concreto evidencia que situações de desumanização animalística e mecanicista no ambiente de trabalho não são apenas violações isoladas, mas manifestações de estruturas mais amplas de discriminação de gênero, violência simbólica e práticas empresariais abusivas que instrumentalizam o corpo e a imagem das trabalhadoras.

Diante desse cenário, o Ministério Público do Trabalho (MPT), na condição de instituição essencial à promoção do trabalho digno e aos direitos humanos, possui um papel estratégico na prevenção, identificação e responsabilização de condutas semelhantes.

As recomendações a seguir buscam contribuir para uma atuação institucional que una perspectiva jurídica, sociopsicológica e de direitos

humanos, ampliando a capacidade de resposta estatal diante de novas formas de violência e exploração no mercado de trabalho contemporâneo.

4.1 Promoção de campanhas educativas com recorte de gênero

O MPT pode intensificar campanhas públicas voltadas à conscientização de empregadores, trabalhadores e sociedade civil sobre os impactos da sexualização de trabalhadoras; a instrumentalização da imagem feminina; a desumanização no trabalho como violação de direitos humanos e o papel das empresas na prevenção de assédio e discriminação.

Essas campanhas podem dialogar com conceitos da psicologia social e com decisões jurisprudenciais, como a mencionada da Justiça do Trabalho de Recife, para evidenciar que práticas aparentemente “comuns” constituem violações graves de dignidade.

4.2 Incentivo a políticas internas de compliance trabalhista com enfoque em gênero e direitos humanos

Empresas devem ser estimuladas e acompanhadas a adotar políticas internas que proíbam imposições estéticas discriminatórias, como contratações pela aparência; regulamentem o uso de imagem de trabalhadores, para que seja realmente livre, sem margem para represálias pela negativa; instituem mecanismos de denúncia seguros, acessíveis e anônimos; implementem treinamentos periódicos sobre igualdade de gênero, violências e discriminações, especialmente assédio moral e sexual; definam padrões de vestimenta com base em segurança da trabalhadora, nunca em *marketing* ou por estética.

O MPT pode publicar guias orientativos, notas técnicas ou recomendações setoriais para balizar tais políticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada demonstra que as práticas impostas às frentistas do posto de combustível em Recife - como o uso obrigatório de uniformes sexualizados, a participação forçada em vídeos, *performances* para redes sociais e exposição indevida da imagem - configuram um conjunto de violações que ultrapassam a esfera estritamente trabalhista, inserindo-se no campo mais amplo dos direitos humanos e da desigualdade de gênero.

Sob a ótica da psicologia social, tais práticas se articulam com formas de desumanização animalística e mecanicista, reduzindo as trabalhadoras ora a corpos sexualizados destinados à atração de

clientela, ora a instrumentos funcionais utilizados para fins mercadológicos. Esse processo produz efeitos reais de despersonalização, vulnerabilidade e coerção, legitimados pela assimetria de poder existente nas relações de trabalho.

Do ponto de vista jurídico, verificou-se que tais condutas violam diretamente a dignidade da pessoa humana, os direitos da personalidade, a igualdade de gênero, a liberdade e integridade psíquica das trabalhadoras, além de afrontarem normas internacionais ratificadas pelo Brasil, como a Convenção da OIT nº 190, a CEDAW e a Convenção de Belém do Pará. Adicionalmente, ao se aproximarem de formas contemporâneas de coerção psicológica e trabalho forçado em sua dimensão não física, tais práticas evidenciam zonas cinzentas de exploração laboral que exigem atenção e resposta institucional qualificada.

Nesse contexto, torna-se evidente que a atuação do Ministério Público do Trabalho deve ir além da repressão pontual, estruturando estratégias permanentes de prevenção, fiscalização e responsabilização. A incorporação da perspectiva de gênero, a articulação com referenciais das ciências sociais e a promoção de políticas internas de compliance trabalhista surgem como ferramentas essenciais para enfrentar a naturalização da objetificação e da violência simbólica no ambiente de trabalho.

Assim, conclui-se que o caso analisado não constitui um episódio isolado, mas um sinal revelador de práticas mais amplas de exploração, discriminação e desumanização que persistem no mercado de trabalho brasileiro. O enfrentamento dessas violações demanda um olhar interdisciplinar, a atuação enérgica das instituições públicas e a construção de ambientes laborais verdadeiramente pautados na dignidade humana, na igualdade e no respeito às mulheres. Somente a partir desse compromisso é possível transformar o mundo do trabalho em um espaço efetivamente seguro, ético e livre de violências.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 1.973, de 30 de julho de 1996. Promulga a Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher, concluída em Belém do Pará, em 9 de junho de 1994. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1996/d1973.htm. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.088, de 5 de novembro de 2019. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem

sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho - OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República. Anexo XIV.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm#anexo14. Acesso em: 16 nov. 2025.

FERNANDES, Carolina de Brito Emílio e. Cárcere e vitimação: O papel da Infrahumanização e da Social Dominance Orientation na percepção da violência contra reclusos. 2022. P. 158. Dissertação (Mestrado em Criminologia) - Universidade do Porto, Porto, 2022. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/146752/2/597429.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2025.

NAÇÕES UNIDAS. *Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW)*. [S.l.]: ONU, 1979. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw1.pdf. Acesso em: 24 nov. 2025.

OLIVEIRA, G.A.L.; OLIVEIRA, J.L. Violência Vicária e o Judiciário Brasileiro: Como o Protocolo Para Julgamento Com Perspectiva De Gênero Do Conselho Nacional De Justiça Pode Evitar A Revitimização. In: BARBOSA, G.J., et. Al (org.). *Protocolo para julgamentos com perspectiva de gênero Epistemologias críticas, práticas institucionais e justiça feminista*. Coleção Jurisfeministas volume 3. 1ª ed. Florianópolis: Habitus, 2025, p. 41-52.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Normas da OIT sobre o Trabalho Forçado: O Novo Protocolo e a Nova Recomendação em Resumo*. Genebra: OIT, 2018. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40ipec/documents/publication/wcms_734463.pdf. Acesso em: 24 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Convenção n. 190 sobre violência e assédio, 2019*. Disponível em: https://www.gov.br/mdic/pt-br/canais_atendimento/ouvidoria/canal-de-denuncias/arquivos-e-imagens/convencao-sobre-a-eliminacao-da-violencia-e-do-assedio-no-mundo-do-trabalho-c190-2013-convencao-no-190-sobre-violencia-e-assedio-2019.pdf/view. Acesso em: 24 nov. 2025.

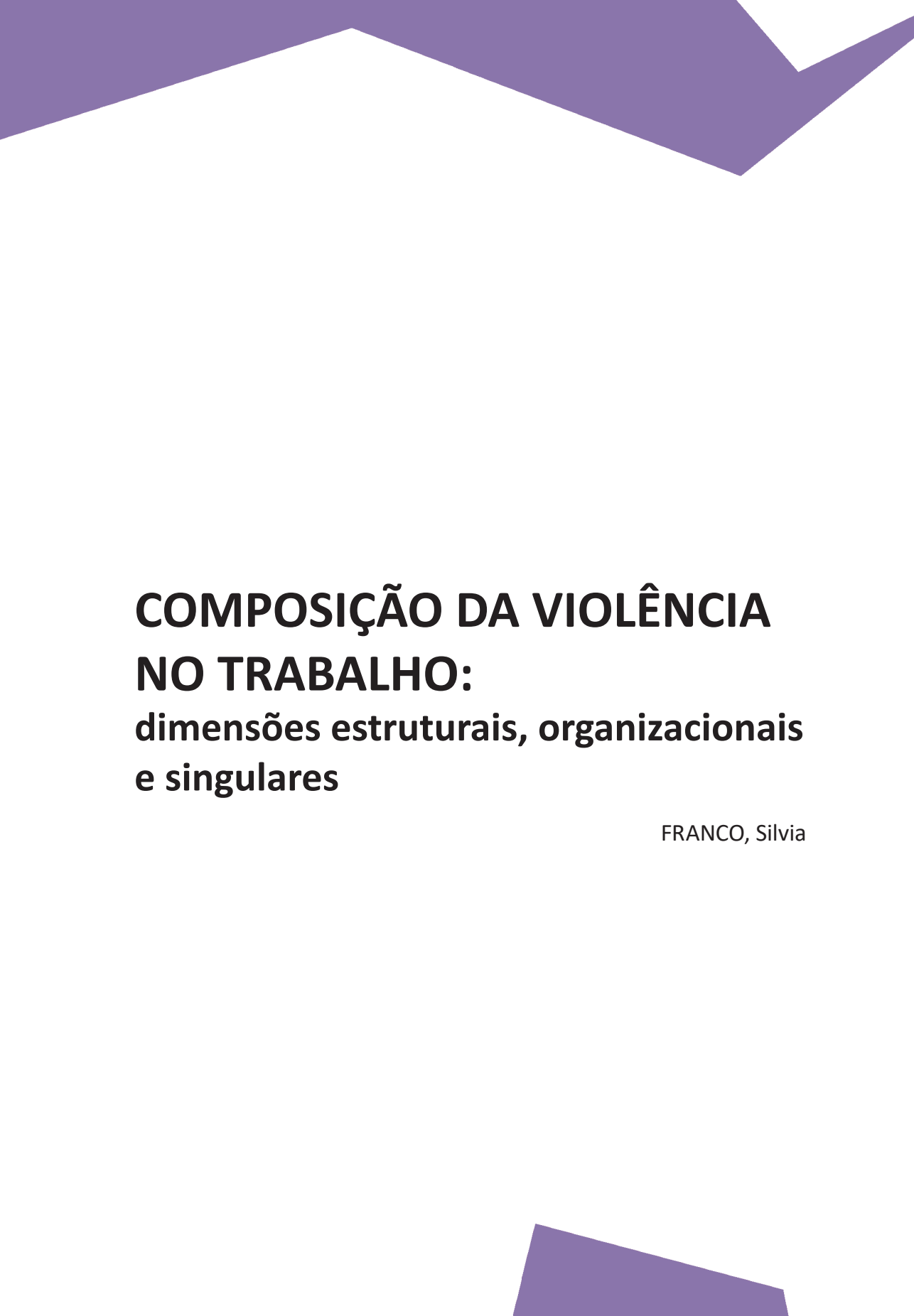
REGO, Patrique. *A violência contra a mulher na perspectiva das Nações Unidas: a Convenção de Belém do Pará e a Lei Maria da Penha*. 2014. 133 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://www.posfil.unb>.

br/images/Artigos/trabalhos/2014_mestrado_patrique_rego.pdf.
Acesso em: 24 nov. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO. 10ª
Vara do Trabalho do Recife. Decisão [Tutela de Urgência] no
Processo n. 0001149-37.2025.5.06.0010. Recife, PE, 07 nov. 2025.
Disponível em: [https://www.migalhas.com.br/arquivos/2025/11/
FD81D28FEE72FB_0001149-37.2025.5.06.0010.pdf](https://www.migalhas.com.br/arquivos/2025/11/FD81D28FEE72FB_0001149-37.2025.5.06.0010.pdf). Acesso em: 16 nov. 2025.

The page features abstract purple geometric shapes. A large, jagged shape is at the top, and a smaller, trapezoidal shape is at the bottom right.

Doutrina Internacional



COMPOSIÇÃO DA VIOLÊNCIA NO TRABALHO:

**dimensões estruturais, organizacionais
e singulares**

FRANCO, Silvia

COMPOSIÇÃO DA VIOLÊNCIA NO TRABALHO: dimensões estruturais, organizacionais e singulares¹

COMPOSITION OF WORKPLACE VIOLENCE: structural, organizational, and singular dimensions

FRANCO, Sílvia²

Resumo: a violência no trabalho é analisada como um fenômeno complexo, histórico e relacional, que não se reduz a atos individuais isolados. O artigo propõe um modelo analítico estratificado, composto pelas dimensões estrutural, organizacional e singular-relacional, integrando aportes da teoria social, da psicologia do trabalho, da saúde coletiva e do direito laboral. A partir de pesquisas empíricas realizadas no Uruguai, discute-se a produção e a naturalização da violência nas organizações, bem como os limites das abordagens jurídico-procedimentais centradas na responsabilização individual, defendendo-se intervenções orientadas à prevenção, à responsabilidade organizacional e à justiça social.

Palavras-chave: violência no trabalho; assédio moral; organização do trabalho; violência estrutural; justiça social.

Abstract: workplace violence is examined as a complex, historical, and relational phenomenon that cannot be reduced to isolated individual acts. This article proposes a stratified analytical model composed of structural, organizational, and singular-relational dimensions, integrating contributions from social theory, work psychology, collective health, and labor law. Based on empirical research conducted in Uruguay, the study discusses how violence is produced and normalized within organizations and highlights the limits of legal-procedural approaches focused solely on individual accountability. It argues for interdisciplinary interventions oriented toward prevention, organizational responsibility, and social justice in the world of work.

Keywords: workplace violence; moral harassment; work organization; structural violence; social justice.

¹ Este artigo é uma versão revisada e modificada de Franco, S. (2023). Camadas e dobras da composição da violência no trabalho: apontamentos para sua transformação. In: *Violências e Assédios: abordagem interdisciplinar*. Fundação de Cultura Universitária. ISBN: 978-9974-2-1401-9. p. 89-114.

² Professora Agregada do Instituto de Psicologia Social da Udelar. Graduada em Psicologia (Universidade da República), com pós-graduação em Direção e Gestão de Recursos Humanos (Universidade Católica do Uruguai e Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Diploma de Estudos Avançados em Economia e Direção de Empresas, vinculado à área de conhecimento de Sociologia e Política Agrária, Doutora em Economia e Direção de Empresas (Universidade de Deusto, Espanha). Docente de Psicologia das Organizações e do Trabalho.

INTRODUÇÃO

A violência no trabalho constitui um dos problemas mais persistentes, naturalizados e ao mesmo tempo menos compreendidos no campo jurídico laboral contemporâneo. Apesar de sua elevada prevalência e de seus efeitos sobre a saúde, a dignidade e as trajetórias vitais de quem trabalha, em muitos casos continua sendo abordada a partir de quadros reducionistas que a concebem como uma soma de condutas individuais desviadas ou como conflitos interpessoais suscetíveis de serem resolvidos exclusivamente por procedimentos formais. A crítica a esse modo de abordar o problema que psicologiza e enquadra juridicamente o dano tem estado presente no debate sobre o assédio no trabalho no Brasil e apontada no amplo trabalho realizado durante décadas pela doutora Margarida Barreto (2000).

Coincidente com seu olhar, este artigo parte da premissa de que a violência no trabalho não é um fenômeno simples nem episódico, mas um processo complexo, histórico e relacional, que se produz e reproduz em distintos níveis ou estratos: estruturais, organizacionais e singulares. Essa concepção dialoga com enfoques que entendem a violência como um fenômeno socialmente produzido e não como um mero excesso individual, resgatando a noção de violência estrutural e cultural (Galtung, 1990), a violência simbólica e a naturalização do poder (Bourdieu, 1998/2000), assim como as perspectivas críticas latino-americanas que sublinham a persistência histórica das desigualdades de classe, gênero e raça no mundo do trabalho através das noções de colonialidade do poder (Quijano, 1993).

A partir desse quadro, sustenta-se que as abordagens jurídicas e administrativas centradas exclusivamente na identificação de culpados, na prova de intencionalidades individuais ou na aplicação de protocolos resultam insuficientes para prevenir a violência no trabalho, reparar os danos e transformar as condições que a geram. Sem desconhecer a importância do direito, este escrito propõe uma análise que reposicione sua função dentro de uma estratégia mais ampla de compreensão e prevenção, em linha com padrões internacionais que reconhecem a violência e o assédio como fenômenos estruturais do mundo do trabalho (por exemplo, a Convenção 190 da Organização Internacional do Trabalho, que amplia o foco do ato individual para o ambiente laboral e organizacional).

O objetivo deste artigo é analisar a violência no trabalho a partir de um enfoque interdisciplinar, crítico e situado, integrando aportes da teoria social, da psicologia do trabalho, da saúde coletiva e do direito laboral. Propõe-se um modelo analítico que concebe a violência como um fenômeno estratificado, revisam-se os resultados da pesquisa no Uruguai e discutem-se as implicações epistemológicas, metodológicas, políticas

e éticas (Montero, 2004) de seu tratamento. Esse enfoque dialoga com a literatura brasileira sobre assédio no trabalho, que tem mostrado como as formas contemporâneas de gestão e organização do trabalho produzem humilhação, silenciamento e sofrimento ético-político (Barreto 2000; Barreto e Heloani, 2015) e com debates mais amplos sobre justiça social e democratização do trabalho.

O texto se organiza da seguinte maneira: em primeiro lugar, introduz-se uma chave de leitura epistemológica problematizando a fragmentação e o silenciamento da experiência da violência; posteriormente desenvolve-se o modelo de camadas da violência; depois analisa-se a dimensão histórica e organizacional do fenômeno e apresentam-se achados empíricos acumulados da pesquisa. Para finalizar, discutem-se os limites das abordagens procedimentais e propõem-se diretrizes para uma intervenção interdisciplinar orientada à prevenção, à responsabilidade organizacional e à justiça social no mundo do trabalho.

Ignant, a decomposição

*Muitas partes de nossas memórias...
são frequentemente
esquecidas ou difíceis de recordar³*



Há algum tempo conheci o trabalho do escultor japonês cujas obras encarnam a própria imagem de um sentir humano dilacerante. Na mostra chamada *Fragmentos da memória de longo prazo*, o autor Yuichi Ikehata apresenta uma obra intitulada *Ignant*, título que em modo literal significa “aceso”, mas que no sentido informal que o autor pretende dar remete a uma pessoa “assanhada” (*calentona*, no original) alguém pouco informado, que vai selvagem e louco pela vida. A série escultórica transmite um mundo através de retalhos, a memória como fragmentação e afirma que: “na deterioração, intervenção e fracasso da busca, a memória está a caminho do esquecimento”. Contudo, o que se fragmenta nem sempre desaparece. Às vezes persiste como resto, como marca, como experiência que não consegue se organizar em um relato coerente nem adquirir um nome socialmente reconhecido.

³ Yuichi Ikehata (2015). Escultura da exposição IGNANT, da série Fragment of Long Term Memory (LTM6), Japão. Recuperado de: <https://www.tumblr.com/yuichiikehata>

A violência no trabalho costuma se apresentar deste modo: dispersa, confusa, difícil de narrar, presa entre a vergonha, o medo e a normalização cotidiana do dano. A introdução de *Ignant* aqui vem a figurar aquilo que não chega a ser dito por completo, o que fica nas margens da consciência e da linguagem e ainda assim aflora. Esta figura permite pensar a violência não como um evento pontual, mas como um processo de acumulação que se infiltra e se torna parte da paisagem organizacional, reproduzindo-se através de práticas, discursos e silêncios institucionais (Foucault, 1979). Desde essa perspectiva, a dificuldade para relatar, provar e até reconhecer a violência não pode ser interpretada como falta de consistência do dano, mas como efeito das condições sociais e organizacionais nas quais tal dano se produz. A fragmentação do relato torna-se assim um dado analítico relevante, que desafia os modelos administrativos baseados em narrativas lineares, fatos isolados e intenções explícitas e põe em questão debates sobre provas e credibilidade do testemunho em contexto de assimetrias de poder como é a organização laboral.

1 AS CAMADAS DA VIOLÊNCIA

De um ponto de vista manifesto, a violência no trabalho constitui-se por atos ou processos que, por ação ou efeito (Franco, 2019a), geram mal-estar/dano em quem o recebe/observa. Trata-se de um processo de intimidação provocado por um comportamento abusivo/agressivo que direta ou indiretamente, de maneira deliberada ou sem intenção [consciente ou inconscientemente], é vivenciado como humilhante, ofensivo, causa severo estresse à pessoa afetada; que, por sua vez, experimenta sentimento de impotência expressando-se na impossibilidade ou na vivência de inferioridade para enfrentar a situação e defender-se efetivamente. Essas práticas obstruem o trabalho, além de produzir um mal-estar generalizado no ambiente, causando severos danos a pessoas e organizações. São multicausais e são favorecidas pela organização do trabalho em condições socioafetivas, culturais e econômicas de um contexto determinado (Einarsen e Raknes, 1997; Franco 2015; Glambek et al. 2018).

No entanto, a violência no trabalho não pode ser compreendida se for reduzida às suas manifestações mais visíveis ou aos episódios que alcançam o limiar do denunciável, como um fato isolado ou como um desvio individual. Trata-se de um processo relacional e organizacional, produzido e sustentado no tempo. Como mostrou de maneira pioneira Margarida Barreto (2000), o assédio moral se configura como uma jornada de humilhações que se inscrevem em determinados modos de organização do trabalho, onde a repetição, a naturalização e o silenciamento cumprem papel central. Essa perspectiva resulta especialmente relevante na medida

em que desloca o olhar do ato pontual para as condições estruturais de produção da violência. A violência no trabalho é um fenômeno estratificado que se desdobra em diferentes níveis inter-relacionados e que só se torna inteligível quando se analisam as condições históricas, organizacionais e relacionais que a produzem e a sustentam. Essa concepção apoia-se em enfoques onde a violência não se esgota em sua manifestação e dano direto, mas inclui dimensões estruturais, culturais e simbólicas (Galtung, 1990; Bourdieu, 1998/2000). Desde essa perspectiva, propomos analisar a violência no trabalho a partir de um modelo de camadas ou estratos, não como compartimentos estanques, mas como níveis analíticos interdependentes e onde cada um deles aporta elementos específicos para compreender como se configura, como se legitima e quais são os motivos subjacentes que tornam tão difícil erradicá-la mediante intervenções exclusivamente normativas ou procedimentos.

2 A CAMADA ESTRUTURAL: desigualdades históricas e ordem social do trabalho

Em um primeiro nível, a violência no trabalho se inscreve em estruturas sociais mais amplas, atravessadas por relações históricas de desigualdade de classe, gênero, raça e território. Essas desigualdades configuram posições diferentes de vulnerabilidade e exposição ao dano, determinando quem é mais facilmente precarizado, silenciado ou descartável no mundo do trabalho. Esse nível remete à dimensão histórica e política da violência, tal como tem sido analisada por enfoques críticos latino-americanos que sublinham a persistência da colonialidade do poder (Quijano, 1993; Dussel, 1980/1990) da qual a organização social do trabalho não é alheia.

Nesse contexto, o estudo da violência nas organizações implica enfrentar um problema complexo cuja composição é múltipla: diferentes dimensões e planos da realidade se sincretizam no aqui e agora do ato ou processo violento. Nessa linha, o subjetivo-relacional, o organizacional, o institucional, o sócio-histórico, requerem ser vistos como trama de inter-relação constante, entre o micro e o macro, o singular e o universal enquanto componentes da subjetividade. A violência resulta de um entrelaçamento complexo de relações entre indivíduos, coletivos, objetos e natureza (Latour, 2017) social e historicamente constituída (Berger e Luckmann, 1966/2008), representada nos enunciados enquanto acontecimento discursivo ligados não só ao que se pensa e se diz através da linguagem, mas às situações que provoca, suas consequências e a trama de enunciados que o precedem (Foucault, 2004), constituindo as camadas ou estratos das formações visíveis e enunciáveis (Deleuze, 1986/2020). Nesse cenário, “os agenciamentos

singulares de enunciação não são produzidos *ex nihilo* de uma realidade caótica, mas há milhares de esboços, de elementos catalisadores altamente diferenciados, suscetíveis de se articular entre si para se implicarem em um processo criador, ou entrarem em fenômenos de implosão, de autodestruição, de microfascismo” (Guattari e Rolnik, 2006 p.255).

Os estudos sobre a violência versam sobre problemas como sua propagação e a legitimação de seu uso traduzindo-se em aceitável para a sociedade (Galtung, 1990). Há condições de existências humanas que são em si mesmas violentas, que deixarão profundas marcas no ser, e, no entanto, são tomadas como naturais, entre elas estão a negação de necessidades básicas como as de sobrevivência, de bem-estar, de identidade, de liberdade e as ecológicas, componentes do que o autor propõe como violência estrutural; um processo que é intrínseco aos sistemas sociais, políticos e econômicos que governam as sociedades, os estados e o mundo. A isso, seguindo o autor, soma-se a violência cultural, que aparece como permanente, invariante, natural e são aqueles aspectos da cultura e do âmbito simbólico de nossa experiência que podem ser utilizados para justificar ou legitimar a violência direta ou estrutural, elementos culturais impostos, que traçam hegemonias, negando alteridades. O autor propõe a metáfora do *iceberg* em seu modelo triangular cujo vértice visível responde à violência direta ou manifesta, o aspecto (evento) mais evidente, materializado em violência, enquanto na parte submersa de maior tamanho e importância encontram-se a violência estrutural e cultural. O sistema social enquanto organização econômica e política, ordena e classifica as populações de acordo com o gênero, a classe, a etnia; subordinando o feminino ao masculino, a etnia afro ou indígena ao caucasiano (Fanon, 1963); os donos dos meios de produção sobre aqueles que vendem sua força de trabalho para sobreviver (Marx, 1867/1995), o domínio de uma classe sobre outra na produção concreta da vida em sociedade. Esse ordenamento tinge as relações sociais em formas contemporâneas de colonialismo, escravidão, violência racial e de gênero (Butler & Athanasiou, 2017). Essa dimensão macrossistêmica permeia e configura as relações sociais baseadas na desigualdade e inequidade estrutural na qual, dependendo do lugar de nascimento, classe, gênero ou cor da pele de cada um, o sistema institucional oferecerá distintas oportunidades e exporá as pessoas a atravessar diferentes situações de violências para o desenvolvimento da vida. Nesse contexto sócio-histórico, a violência simbólica (Bourdieu, 1998/2000) internalizada legitima essas desigualdades e hierarquias produzindo práticas e discursos que normalizam submissões que nem sequer se percebem como tais, assumem-se como naturais e cuja eficácia reside no fato de que quem a exerce e quem a acata a desconhecem. É por isso que, ao entender a subjetividade como o modo de ser e estar no mundo, o modo de pensar, sentir e agir, conformada social

e historicamente, surgem dois problemas teóricos fundamentais no processo de analisar os componentes estruturais e culturais da violência: um é o silêncio e outro é a diferença. Daí que, para nossa região latino-americana, não é possível desviar o processo histórico colonial, que impregnou de modos coloniais a subjetividade (Quijano, 1993), através da desposseção e do genocídio dos povos originários (Federici, 2020), silenciamento dos modos de existência locais, quando não escravidão e morte das populações; assim como também a imposição de costumes e estilos europeus de vida, aniquilando diferenças em uma pretendida hegemonia identitária, universalidade normativa e silenciamento da alteridade (De Sousa Santos, 2006 p.47). Nessa linha, as contribuições e reflexões desde a imbricação de opressões permitem compreender o entrelaçamento de relações desiguais (Correa, 2021), opressões de sexo, de classe, de racialidade que atravessam a experiência de vida das pessoas em um tecido impossível de separar de um sistema patriarcal, colonial e capitalista. Dessa maneira, as violências encontram-se cimentadas em outras violências, que naturalizam desigualdades e submissão a um *status quo*, reproduzindo mecanismos de subordinação invisíveis, normalizados, que se expressam em práticas cotidianas intimidatórias (Fontela; Rostagnol, 2018).

Em suma: a partir desta camada estrutural, a violência não aparece como uma anomalia, mas como um efeito previsível dos modelos de desenvolvimento que produzem exclusão, segmentação e disciplinamento da força de trabalho. No campo jurídico, essa dimensão costuma ficar invisibilizada quando a análise se limita a comportamentos individuais (pessoa afetada, pessoa agressora) sem contemplar as condições estruturais que a tornam possível. Serão elementos de análise neste plano as condições sociais das pessoas envolvidas na violência no trabalho, seus grupos de pertencimento e referência, assim como os processos existenciais e reflexivos que puderam se desenvolver ao longo de sua vida.

3 A CAMADA ORGANIZACIONAL: formas de gestão em chave histórica

Um segundo estrato corresponde à organização concreta do trabalho: suas regras formais e informais, seus estilos de gestão, seus sistemas de avaliação e controle, suas culturas institucionais. É neste nível que a violência adquire formas cotidianas, muitas vezes sutis, que nem sempre são reconhecidas como tais, mas que produzem desgaste, humilhação e sofrimento persistente (Heloani, 2021).

Os estudos sobre violência no trabalho começam a se desenvolver nas décadas de 70-80 na América do Norte (Brodsky, 1976) e na Suécia (Leymann, 1986). Nos anos 2000 no Brasil (Barreto, 2000) e no

Uruguai (Franco, 2003; Márquez-Garmendia, 2005). Convém situar o momento histórico em que esses estudos emergem. Alves (2020) faz um notável resumo sobre o tema: nas décadas de 70-90 ocorrem processos sociais, políticos e econômicos que marcam esse período. A derrota política da prescrição keynesiana e do estado de bem-estar com a crise econômica dos anos 73-75 no hemisfério norte, com o concomitante estancamento econômico, aumento da inflação e do desemprego, que não pôde ser resolvida pelos governos democratas dos Estados Unidos nem trabalhistas da Inglaterra, deu origem à geração da força política dos governos neoliberais de Ronald Reagan (1981-1989) e Margareth Thatcher (1979-1990). Nesse cenário começou a sedimentar-se o terreno histórico para a construção da nova ordem neoliberal, a “nova razão do mundo” no sentido de Pierre Dardot e Christian Laval. No âmbito da globalização, o capital se deslocaliza e o “padrão” da fábrica se invisibiliza ao ser substituído pela gestão profissional e a direção estratégica dos empreendimentos produtivos. Os postulados teóricos (neo) liberais da administração liderados por Peters e Wateman (1982 em Leopold, 2005) e a reconversão como recurso permanente do capitalismo (Wittke, 2000), constituíram uma arena econômica laboral em permanente movimento, crise, reestruturações e propostas de qualidade dos anos 90, em busca de alcançar a maximização do lucro. A flexibilidade, precarização e intensificação concomitante do trabalho provocaram grande instabilidade e incerteza nos coletivos de trabalho, acelerando processos de deterioração das relações laborais, fazendo com que a força trabalhadora fosse surpreendida pela voragem “modernizadora” (Franco e Gonçalves, 2005).

No Uruguai, com o advento da democracia após onze anos de ditadura militar, os anos 90 caracterizaram-se pela intensificação de políticas neoliberais dos governos de turno. Isso se tornou uma força ideológica cultural hegemônica marcada, o que Alves (2020) coloca como um *ethos* hedonista de consumo, e a valorização do individualismo em detrimento da consciência coletiva. Esse cenário culmina na crise do sistema financeiro uruguaio do ano 2002, com uma taxa de desemprego de 17% da população e 665 suicídios, uma das taxas mais altas da história dos registros no Uruguai (21 a cada 100.000 habitantes). A precarização em suas múltiplas expressões, flexibilidade, baixos salários, trabalho informal, terceirização, desemprego, assim como a exacerbação na promoção de culturas de identificação com as organizações unida às demissões em massa, generalizou um estado de insegurança e incerteza provocando pânico entre aqueles que ainda conservavam seu trabalho e produzindo quebras identitárias graves em quem o perdia (Aubert e Gaulejac, 1993). A falta de previsibilidade, o medo de perder o emprego ou angústia de não encontrar outro assim como a fragilidade ou ausência de coletivos de referência propiciou a formação de processos de subjetivação normativos, assim como a emergência de mecanismos de defesa

individuais e coletivos do tipo submissão, passividade, resignação, fatalismo, negação, evitação, etc. Com os modos gerenciais, a organização torna-se, desse modo, um dispositivo⁴ a mais dos muitos existentes, produzindo formações subjetivas singulares (Zangaro, 2011). Por exemplo, imprimindo nas relações coletivas de trabalho lógicas de competição e rendimento próprias de uma racionalidade econômica capitalista (Laval e Dardot, 2013) desembocando em subjetividades maquinicas em chave de rivalidade e xenofobias (Postone, 2014), gerando sentimentos de escassez e culpabilizando o estrangeiro que vem tirar o trabalho dos locais; a ideia do mérito (Sandel, 2020) e sua contracara: o desprezo (Honneth, 2000/2011) que junto ao sentimento de superioridade moral tem efeitos poderosos nas relações sociais marcadas pela violência no trabalho. Existem modelos de gestão contemporâneos que convertem a humilhação em um instrumento de governo do trabalho, o que constitui uma forma de violência ética, social e juridicamente inadmissível (Heloani, 2021). O assédio moral (Heloani e Barreto, 2018) é uma conduta abusiva, sistemática, vinculada à organização do trabalho e à cultura organizacional. Essa conceitualização claramente descentra a violência como uma possível característica pessoal e a situa na própria organização.

Por outro lado, a conjunção de cargas de trabalho (Neffa, 2016), processos de gestão (Franco, 2015) e capacidades humanas, põem em tensão o ator e agente entre o cumprimento do papel e a expressão de si mesmos, transformando a organização do trabalho em um território de equilíbrio instável entre o que há que se fazer e o que é possível fazer (Clot e Gollac, 2017). A exposição a essa exigência tem derivações diversas em quem trabalha, desde sujeitos abatidos, cansados, desvitaminados com perda da potência coletiva e, portanto, altamente vulneráveis (Seligman-Silva, 2011) a sujeitos sobre-adaptados cujo zelo pelo trabalho neste descompasso do que há que fazer e os recursos disponíveis para isso adotam práticas normativas negando o sofrimento dos outros e o seu próprio. O medo destrói a reciprocidade entre os trabalhadores, separa o sujeito do sofrimento do outro, que, no entanto, sofre a mesma situação (Dejours, 1998/2006 p.50). O enfrentamento sustentado a dificuldades, imprevistos, materiais insuficientes, falta de cooperação entre colegas de trabalho, falta de cuidado e apoio institucional, por vezes, faz com que a sobrecarga de trabalho seja inadministrável para quem deve cumprir os objetivos impostos produzindo altas tensões nas relações.

A literatura sobre assédio mostrou de maneira consistente como determinadas práticas de gestão - metas inalcançáveis, ambiguidade de papéis, isolamento, desqualificação sistemática, uso arbitrário de poder hierárquico - configuram verdadeiros ambientes violentos mesmo quando não exista um agressor individual claramente identificável

⁴Dispositivo como conjunto heterogêneo de discursos, instituições, edificações, leis, medidas policiais e proposições filosóficas. O dispositivo, tomado em si mesmo, é a rede que se estabelece entre esses elementos, com efeitos na produção de subjetividade (Agamben, 2011, p. 250).

(Barreto 2000). Nesse sentido, a violência organizacional não se reduz à soma de comportamentos desviados, mas se encontra ancorada em modos de funcionamento institucional que a tolera, a reproduz ou a legitima.

Em suma: esse nível resulta especialmente relevante para o direito do trabalho e a saúde ocupacional, na medida em que desloca o foco da intencionalidade individual para a responsabilidade institucional, abrindo a pergunta pelas obrigações de prevenção, gestão do risco e cuidado do ambiente de trabalho (em consonância com enfoques preventivos promovidos pela Organização Internacional do Trabalho). Portanto, ao que trazíamos mais acima sobre o contexto histórico, social e econômico no qual se inscrevem os sujeitos e as organizações, há que somar a tensão que a organização do trabalho imprime nas pessoas. Uma organização do trabalho que está desenhada na lógica do ritmo acelerado, rendimento e eficiência produtiva, com apoios instáveis que não consideram as necessidades humanas e superam as capacidades de quem trabalha para enfrentar tamanha exigência.

4 A CAMADA SINGULAR-RELACIONAL: experiência subjetiva e relações de poder

O terceiro estrato proposto remete à experiência singular de quem trabalha e às relações sociais concretas nas quais a violência se encarna. Aqui se manifestam os efeitos subjetivos do processo violento: medo, culpa, vergonha, autocensura, deterioração da autoestima e do sentido do trabalho. No entanto, este plano não deveria ser interpretado em chave psicologicista, como se o dano se reduzisse a uma fragilidade individual de um ou outro polo da violência. Pelo contrário, a experiência subjetiva encontra-se profundamente permeada pelas camadas estruturais, culturais e organizacionais previamente descritas. As relações de poder, as assimetrias hierárquicas e a dependência econômica condicionam as possibilidades de resistência, denúncia ou elaboração do dano e assim como as próprias práticas violentas.

No plano subjetivo singular, o psicólogo humanista Rollo May (1974) convida a buscar as raízes da violência na impotência e na apatia mais que em “tipos de personalidade”, “perfis violentos” ou outro tipo de explicação reducionista do problema. Uma noção que conecta diretamente com as tensões que atravessam os sujeitos com o campo onde se geram as situações de violência que estudamos: a organização como campo político. Um campo onde se imbricam relações de força entre diferentes polos de poder (Foucault, 2002), o mais evidente e principal o de capital-trabalho, embora não exclusivamente, também é nutrido pela diversidade de interseccionalidades possíveis que já foram mencionadas.

Essa relação de força ocorre em um campo social. Além de referir que cada força remete a múltiplas relações e a própria estratégia faz referência à contingência e materialidade do campo, ou seja, que se a mesma relação estivesse em outro campo ou condições (sociais, materiais, posicionais), poderia ser diferente. A atualização da força está em relação com o campo e não a uma mera qualidade do agente. Essa relação de força define um ponto afetado, um ponto afetante (Deleuze, 1986/2020 p.194) com singularidades de resistência nessa relação.

De qualquer modo, convém aqui fazer a distinção entre exercício de poder e violência, pois, embora estes se relacionem, não são o mesmo. Ambas as noções coincidem em uma calibração da relação de força. No entanto, enquanto o poder (em sua acepção de dominação) procura o controle da outra parte, é relativo pois depende de suas fontes materiais, sociais, simbólicas, linguísticas e do campo social que mencionava antes; a violência, em um conceito total que representa o caráter genérico de uma série de práticas de redução do outro ao mesmo, isto é, a supressão do diferente. Levinas (1961/2002) dirá que o assassinato se distingue da dominação na medida em que responde a um fracasso do poder, à impossibilidade de dominar o outro. Pois então é nesse nível micro referido a indivíduos (singulares e coletivos), onde se desdobram as relações de poder como práticas de domínio (Hardt e Negri, 2002) e lutas pelo controle simbólico (Bernstein, 1998). Nesse marco, a emergência da violência requer considerar diferentes camadas de realidade que confluem na microfísica das relações de poder (Foucault, 1979) em contextos sociolaborais, assim como os próprios corpos humanos da relação social, entendendo-as como o domínio de existência das organizações e da comunicação (Morin, 1974). Em um extremo, o poder coercitivo não deixa espaço para a manifestação da ideia, da discrepância, minando a liberdade de expressão, promovendo o medo e ressentimento (Le Guilland, 1963).

A violência no trabalho adota diferentes formas: incivismo (faltas de respeito, descortesia, menosprezo, zombarias), desonestidade intelectual, manobras políticas, discriminação, agressões físicas, assédios e abusos. A intensidade da agressão é variável, assim como a consciência e intencionalidade de quem a exerce tornam-se mais ou menos visíveis para as pessoas envolvidas (Dussel, 1980/1990; Pearson e Porah, 2005; Penney e Spector, 2005; Franco, 2018). A violência se infiltra e observa-se na prática comunicativa situações de violência mais ou menos encobertas, que evidenciam desigualdades nas oportunidades de expressar maneiras diferentes de pensar (Habermas, 1998), assim como as condições do dizer que não são iguais para todos os polos do discurso. Nem todas as pessoas encontram-se com o mesmo direito de dizer tudo em qualquer circunstância, o que gera processos de exclusão de determinados discursos, uns têm o privilégio no dizer, e outros não (Foucault, 1971/1999). Por outro lado, na prática comunicativa propriamente dita, as inferências (Jones,

1990), atribuição de sentido (Heider, 1958) sobre as intenções na comunicação ou práticas são alimento para os desencontros (Franco, 2019b). Enquanto o envolvimento em um espaço aberto ao diálogo promove cooperação, confiança, reconhecimento, elementos que contribuem para um espaço vital de criação (Dejours e Molinier, 1998), a ausência ou deficiência na interação linguística intensificadas pela falta de tempos e espaços, assim como (des)interesse em ouvir por parte dos falantes, obstruem os processos intersubjetivos e a capacidade de entendimento. Nesse marco, apagam-se conversas e intercâmbios, não há tempo para deter-se, não se pode parar (Han, 2014) e, portanto, sofre um elemento vital na relação humana que é a confiança.

Em suma: ao aspecto interacional da ação comunicativa, observar de modo psicodinâmico o tema da violência faz com que vejamos nela um sintoma (May, 1974) das condições sociais de existência e do campo social e racionalidade organizacional que constrange um dos polos na relação de forças. A violência como explosão de uma paixão reprimida, onde a impotência, a insignificância, a injustiça e o desprezo são a verdadeira doença. Toda subjetividade dá conta da singularidade de um indivíduo no interior de um sistema de relações de produção, é por isso que todo mal-estar se entende desde a singularidade que o padece, mas também tendo presente que esse mal-estar está determinado pela cultura de sua época (Carpintero 2016 em Ibarra, 2021).

5 DADOS DE PESQUISA

A pesquisa sobre violência no trabalho no Uruguai começou em 2002 com um estudo a partir de conversas com gerentes (Franco, 2003) e se desenvolveu na Faculdade de Psicologia da Universidade da República do Uruguai, utilizando metodologias quantitativas e qualitativas por meio de diversos métodos e técnicas: questionários, entrevistas, grupos, assim como revisão documental e monitoramento de práticas de organizações da administração pública⁵.

Os resultados obtidos ao longo de vinte anos de pesquisa remetem a diferentes tipos de maus-tratos: cargas excessivas de trabalho, críticas, humilhação, opiniões ignoradas, assédio verbal, sexual, discriminação, causando danos em termos de saúde (depressão, sentimento de perda de *status*) e emprego (absenteísmo, piora do clima laboral e afastamento do trabalho por demissões e renúncias). Assim, identificaram-se condições da organização que moderavam esses danos: os estilos de direção ética e democrática e o suporte social, especialmente o apoio das chefias e sindicatos. A percepção de maior dano ocorre quando aqueles

⁵ Para mais detalhes, ver Franco (2023).

que infringem a violência se encontram em uma posição de poder superior à pessoa afetada (Franco, 2015). Por fim, o sentir-se constrangido, preso pela situação tem sido uma constante das pessoas afetadas participantes das diferentes pesquisas. Diversas circunstâncias organizacionais, laborais, econômicas, simbólicas fazem com que as pessoas não se sintam livres e tenham expressar seu mal-estar em relação à situação que estão vivendo, ainda que a organização conte com políticas específicas para o tratamento do tema.

6 REFLEXÕES SOBRE OS RESULTADOS

Sobre as pessoas afetadas: os processos de intimidação a partir de ações experimentadas como violentas causam degradação, humilhação, e algo que as pessoas relatam repetidamente é sentir-se presas na situação, esses sentimentos são acompanhados de preocupações profissionais, econômicas e afetivas, e de ter sentido pouco ou nenhum apoio dentro e fora da organização. O sentimento de estar presa que se apresenta nas pessoas afetadas tem sido um elemento constante na pesquisa de todos esses anos, de tal modo que foi o que nos fez olhar as condições de emergência do ato violento acima do ato em si. O problema não é meramente quem violenta, que também o é e deve ser chamado a responder por seus atos, o problema para nós reside principalmente nas condições de dependência e impossibilidade de dizer o que se pensa, sem temer consequências. Nesse sentido, a interrogação obrigatória é sobre as condições democráticas, de respeito e tolerância que a organização promove e garante para prevenir e eventualmente resolver qualquer controvérsia seja da natureza que for.

Sobre as pessoas ofensoras: no estudo de campo nas organizações é difícil encontrar um psicopata narcisista, como sim apareceram na clínica de Hirigoyen (2001) a quem se atribuem esse tipo de práticas. No entanto, nas organizações encontramos pessoas ocupando posições de poder dando conta de subjetividades conservadoras, autoritárias e machistas; com pouca flexibilidade ou repertório simbólico diante de situações pouco estruturadas. Desenvolvendo papéis sociais e laborais estereotipados, com adesão ao papel, forte identificação com o institucional, alta exigência de trabalho e pessoais; forte adesão ao mérito e desprezo moral para com outros menos esforçados, são alguns dos modos discursivos que aparecem nas pessoas que foram entrevistadas. Modos abusivos no exercício do poder que se incrementam diante da baixa disposição para refletir sobre a própria prática. São poucas as situações em que aparece intencionalidade estratégica de beneficiar-se de uma situação ou posição ostentada, mas existem.

Sobre a organização: falta de clareza nos papéis, abordagem deficiente dos conflitos, constrangimentos de tempos, tensão entre produtividade, volume de trabalho e pessoal a cargo. Políticas pobres ou inexistentes, mensagens claras e capacidades organizacionais para o tratamento da violência, espaços de resolução de controvérsias e manejo de conflitos através de sua evasão, são alguns dos problemas encontrados. Com base nisso podemos dizer que a organização deveria se dotar dos instrumentos necessários para garantir um espaço verdadeiramente democrático sem desprezar a sinalização com clareza daquelas práticas que resultam autoritárias, abusivas e humilhantes.

Algumas reflexões sobre o coletivo: Observamos uma grande solidão nas pessoas afetadas, tanto que leva a perguntar-nos sobre onde estavam seus colegas de trabalho?, o que fizeram?, como se chegou a essas situações? Alertar sobre a prática violenta e oferecer ajuda às pessoas afetadas não são práticas habituais do coletivo, essa inação contribui, ainda que de modo involuntário, para o desenvolvimento do problema e a emergência de maior sofrimento para as pessoas expostas. Nesse sentido, torna-se necessário fortalecer a sensibilidade e atuação de sindicatos e coletivos de trabalho em geral. Alguns autores indicam que a ação sindical enfatizou a orientação individual mediante o uso de vias legais ou administrativas e na ação coletiva, através da informação e capacitação (Gómez Palavecino, 2014), assim como a integração de comissões bipartites. Caberia explorar se é possível fortalecer um discurso sindical organizado a respeito (Dejours, 1998/2006), de modo a atender as condições laborais que favorecem a emergência da violência nos âmbitos de trabalho e integrá-lo na negociação coletiva.

7 TRATAMENTO DO PROBLEMA: contribuições para a interdisciplina

*Sempre é possível pensar e agir de outro modo
Percia (1982 p.82)*

7.1 Da pergunta sobre o que fazer à responsabilidade ética e política

Quem chegou com sua leitura até aqui, provavelmente se pergunta: e agora, o que fazer? Neste panorama de alta complexidade onde a violência no trabalho se configura a partir de múltiplas vertentes – organizacionais, culturais, históricas, subjetivas – cabe interrogar-se se é possível intervir sem reduzir o problema a respostas simplistas. A posição que aqui se sustenta é clara: sim, é possível e é necessário agir. Duas

afirmações permitem situar o horizonte ético desta proposta. A primeira, formulada por Dussel (1980/1990), sustenta que: não é possível assumir responsabilidade pelo que não se tem consciência e a segunda, atribuída a Albert Camus (Argélia, 1913 – França, 1960), afirma que: a integridade não tem necessidade de regras. Ambas condensam um ponto decisivo: abordar a violência exige, por um lado, trabalho de elucidação – problematizar cada episódio e reconstruir suas condições de emergência – e, por outro, resistir à tentação de reduzir um fenômeno relacional, humano e político a um trâmite que se cumpre mas não transforma. Reconhecer a existência de marcos normativos e legais para abordar a violência no trabalho resulta indispensável. No entanto, a atenção exclusiva a tais procedimentos é insuficiente quando se trata de fenômenos relacionais e estruturais. A responsabilidade da organização não se esgota no cumprimento formal da norma, mas implica assumir ativamente o trabalho sobre as condições que produzem e reproduzem a violência.

7.2 Limites da resposta punitivo-procedimental e riscos de juridificação defensiva

Neste ponto, resulta esclarecedora a ambivalência assinalada por Crawford (1997), que adverte que uma juridificação excessiva pode terminar imobilizando as organizações, amarrando-as a nós processuais que geram temor de agir. O risco é duplo: por um lado, a paralisia institucional; por outro, a instauração de um clima de correção política onde o medo substitui a compreensão. Embora o extremo inverso também seja perigoso: se ninguém é responsável, se tudo fica entregue à lei do mais forte, se habilitam tiranias organizacionais que legitimam o autoritário/abusador e convertem o espaço laboral em um terreno de devastação subjetiva e coletiva (Crawford, 1997, p.224). Daí que o dilema não é “sanção sim/sanção não”, mas quais são as ações que a instituição adota para que o direito não funcione como álibi.

7.3 A organização como sujeito ético, compromissos coletivos e visibilização situada

Abordar a violência requer compromissos e negociações coletivas para encontrar outros modos e continentes da relação social. Junto com a análise da intensidade e gravidade, trata-se de compreender a composição de cada episódio: quais camadas o sustentam, quais práticas o tornam possível, quais omissões o consolidam, quais cumplicidades o naturalizam. Trabalhar para desandar a violência implica produzir visibilidade local e situada sem desconhecer o contexto macrossocial: quais são as práticas organizacionais naturalizadas (impostas e assumidas), que papel cada um

desempenha nesta situação, e como se sustenta o silêncio. Muitas das violências são formas de desprezo institucionalizado do qual a organização sempre será responsável. A qualidade das relações bipartidas, organização-sindicato, é chave na convivência democrática das organizações.

7.4 Prevenção e intervenção: infraestrutura ética, conflito, escalada e proteção

Ter um protocolo de atendimento a denúncias é importante, embora não suficiente, pois não garante nem resguarda a organização e os trabalhadores do problema. Quando se trata de problemas estruturais e culturais, tratar apenas sua manifestação não impede sua recorrência. Mais importante é revisar os modos de gestão e práticas cotidianas em geral que possam promover abusos, intimidação, falta de diálogo. Fazer isso implica pelo menos três movimentos complementares: 1) gerar políticas e campanhas comunicacionais claras sobre a violência e seu tratamento: sem ambivalências. 2) Fortalecer a infraestrutura ética da organização (Einarsen, Salin, Einarsen e Mykletun 2019), o que implica trabalhar nos sistemas formais e informais existentes. Os primeiros referem-se às políticas, capacitação e treinamento, processos de queixas e sanções – todos claros, onde a organização é responsável por assegurar sua divulgação. 3) No âmbito do informal: oferecer um ambiente de diálogo, proporcionar tempo e espaço para tratar a relação social e os efeitos psicossociais do processo de trabalho. Gerar práticas de abertura ao diverso, dar lugar à expressão de sentimentos para todas e todos em geral e particularmente para quem pode se sentir intimidado; desenvolver espaços verdadeiramente democráticos que habilitem o desenvolvimento e tratamento de conflitos, controvérsias, debates, discrepâncias em um marco de diálogo e respeito. Neste ponto, retomo uma advertência central: o “não há tempo para isso” costuma ser parte do problema. Contudo, o tratamento mecânico e instrumental da relação social produz efeitos corrosivos na vida moral e afetiva de quem trabalha (Sennet, 2003). A violência é um problema sério para as pessoas envolvidas e para as organizações e merece contar com um tempo condizente às necessidades de seu tratamento.

Está claro que há estratégias ameaçadoras da violência, assédio e discriminação onde as ferramentas dialógicas são insuficientes. Nestes casos, a organização deve assumir responsabilidade garantindo direitos laborais, legais e humanos.

7.5 Dimensão sócio-histórica: camadas, dobras e lógica da violência

Desde esta perspectiva, a violência no trabalho não é unidimensional nem homogênea, nem pode ser pensada isolada da sociedade nem dos processos históricos que produzem o que hoje

vivemos. Deve ser entendida como uma multiplicidade de camadas e dobras que se entrelaçam e se sobrepõem. Pode haver uma camada visível e explícita, junto a camadas menos evidentes e mais sutis. Essas camadas interagem e se reforçam, produzindo uma rede complexa de opressão e controle. As dobras remetem a processos de individuação: formas em que cada sujeito se constitui em condições sociais determinadas, de modo que a violência não existe “no vazio”, mas conectada com as estruturas sociais (econômicas, culturais, políticas). Nesta lógica rizomática, a violência não é uma característica inerente a certos indivíduos ou grupos, mas o resultado de interações entre forças múltiplas. Por isso, a elucidação não é apenas descritiva: é política. Nomear camadas e dobras é abrir a possibilidade de intervir onde a violência se torna costume. Em termos ético-políticos, também convém lembrar que a precarização da vida e o aumento da vulnerabilidade social reconfiguram os limiares da tolerância ao dano e as possibilidades de agência: a violência ocorre, muitas vezes, sobre vidas já marcadas por violações (Butler, 2006).

7.6 Fecho ético-político: interdisciplinaridade, dúvida sobre si e transformação do vínculo social

Em suma: a violência nas organizações é um problema complexo, multicausal e multidimensional (Franco, 2015). Requer uma abordagem que não ignore os distintos planos – subjetivo, grupal, organizacional e sócio-histórico –, sem impor modelos únicos nem cancelar interpretações. Compreender como se produz e como se compõe permite pensar, desde uma perspectiva ética, política e coletiva, o fazer institucional: proteger as pessoas afetadas, sim, e também transformar os modos como nos relacionamos reconhecendo que a comunidade não é uniforme; junto com assegurar que as práticas laborais garantam a segurança integral de quem trabalha: física, psicológica e moralmente.

Assim, retomando o *Ignant* do começo, este artigo procura torná-lo visível e ao mesmo tempo aportar elementos-chave para compreender os processos mediante os quais se acende a chama dessa decomposição.

Fecho com esta metáfora de Bertolt Brecht, pois reflete o que quis transmitir neste escrito. Ao rio que avança e destrói tudo em seu caminho, qualificamos de violento; mas ninguém chama violentas as margens que o aprisionam.

REFERÊNCIAS

- AGAMBEN, G. (2001). ¿Qué es un dispositivo? *Sociológica*, año 26, número 73, pp. 249-264 mayo-agosto de 2011
- ALVES, G. (2020). Nasce o Monstro. Origens do capitalismo neoliberal. En Vargas, Y. y Bracchi, C. (org.). *La cara oscura del neoliberalismo en el mundo del trabajo*. Praxis
- AUBERT, N. y GAULEJAC, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Paidós
- BARRETO, M. *Uma jornada de humilhações: assédio moral no trabalho*. Tesis doctoral. Pontificia Universidad Católica de San Pablo, San Pablo, 2000.
- BARRETO, M. (2003). *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. Editorial EDUC pp. 236
- BARRETO, M. y HELOANI, R. (2015). *Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais*. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul./set. 2015
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1966/2008). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu
- BERNSTEIN, B. (1998). *Pedagogía, control simbólico e identidad. Teoría, investigación y crítica*. Morata
- BOURDIEU, P. (1998/2000). *La dominación masculina*. Anagrama
- BRODSKY, C.M. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington Books, DC Health and Company
- BUTLER, J. (2006). *Vida precaria: el poder del duelo y la violencia*. Paidós. 192 p.
- BUTLER, J. y ATHANASIOU, A. (2017). *Desposesión: lo performativo en lo político*. Eterna Cadencia (2017). 240 p.
- CLOT, Y. y GOLLAC, M. (2017). *Le travail peut-il devenir supportable?*. Armand Colin.
- CORREA, N. (2021). *Trazos feministas sobre las condiciones históricas del trabajo en la producción de conocimiento de mujeres latinoamericanas: capitalismo, patriarcado y colonialidad*. UNAM, Tesis doctoral

CRAWFORD, N. (1997). *Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective*. Journal of Community & Applied Social Psychology, Vol. 7, 219-225 (1997)

DE SOUSA SANTOS, B. (2006). Más allá del pensamiento abismal: de las líneas globales a una ecología de saberes. En De Sousa Santos, B. y Meneses, M. (2014). *Epistemologías del Sur*. Akal. pp. 21-66

DEJOURS, C. (1998/2006). *La banalización de la injusticia social*. Topía

DEJOURS, C. y Moliniere, P. (1998). De la pena en el trabajo. En Dessors, D. y Guiho-Bailly, M.P. (comps.). *Organización del trabajo y salud*. Lumen pp. 163-178

DELEUZE, G. (1986/2020). *La subjetivación: curso sobre Foucault*. Cactus

DUSSEL, E. (1980/1990). *Liberación de la mujer y erótica latinoamericana*. Nueva América

EINARSEN, S. y RAKNES, B. (1997). *Harassment at work and the victimization of men, Violence and Victims*, Vol. 12, N° 3, pp. 247-63.

EINARSEN, K., SALIN, D., EINARSEN, S. y MYKLETUN, J. (2019). *Antecedents of ethical infrastructures against workplace bullying. The role of organizational size perceived financial resources and level of high-quality HRM practices*. Personnel Review Vol. 48 No. 3, 2019 pp. 672-690.

FEDERICI, S. (2020). *Reencantar el mundo*. Tinta Limón

FANON, F. (1963). *Los condenados de la tierra*. Fondo de Cultura Económica.

FONTELA, L. & ROSTAGNOL, S. (2018). El acoso en espacios no íntimos: manifestación y expresión de violencia. En Espasandín, V. y López, A. (Coord) (2018). *Acoso sexual en los ámbitos laboral y educativo. Aportes hacia una propuesta de intervención*, Montevideo: UDELAR Colección Art. 2 CSIC pp. 101-113.

FOUCAULT, M. (1979). *Microfísica del Poder*. Madrid: La Piqueta.

FOUCAULT, M. (1971/1999). *El orden del discurso*. Tusquets

FOUCAULT, M. (2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo XXI.

FOUCAULT, M. (2004). *La arqueología del saber*. Siglo XXI.

FRANCO, S. (2003). Mobbing: Violencia Psicológica en el Trabajo, Origen y Consecuencias. Un estudio preliminar. En Leopold *La Práctica Multidisciplinaria en la Organización del Trabajo*. Psicolibros, pp. 259-275.

FRANCO, S. (2010) Pensando un dispositivo grupal de atención psicológica en el trabajo cuando las relaciones en el mismo son de riesgo: un estudio preliminar. En *Trabajo y Gobierno de las Organizaciones: Campo de Producción y Contradicciones*. Psicolibros.

FRANCO, S. (2015). *Violencia Psicológica en el Trabajo: caracterización e impacto en los trabajadores y las organizaciones*. (Tesis doctoral). Universidad Deusto, San Sebastián, Euskadi.

FRANCO, S. (2018). Violencia Psicológica en el Trabajo: Aportes desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo. En Espasandín, V. & López, A. (Coord) (2018). *Acoso sexual en los ámbitos laboral y educativo. Aportes hacia una propuesta de intervención*, Montevideo: UDELAR Colección Art. 2 CSIC pp. 35-57.

FRANCO, S. (2019a). *La violencia, el acoso y la discriminación en las organizaciones: una aproximación psicosocial*. Revista Derecho Laboral n. 276. Fundación de Cultura Universitaria.

FRANCO, S. (2019b). Poder y constreñimiento en las organizaciones: el caso de la violencia psicológica en el trabajo. Intervenciones posibles. En Franco, S. & Escudero, E. (2019) Eds. *El presente del futuro del Trabajo II*. Psicología de la Organización del Trabajo XVII. Psicolibros, pp. 717-737.

FRANCO, S. y GONÇALVES, L. (2005). Clínica Laboral: Nuevos abordajes clínicos y organizacionales para los síntomas contemporáneos. En Schvarstein, L. & Leopold, L. (comps.). *Trabajo y Subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Paidós 265-295p.

GALTUNG, J. (1990). *Cultural Violence*. Journal of Peace Research, Vol. 27, No. 3, pp. 291-305. Sage Publications. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/423472>.

GLAMBEK, M., SKOGSTAD, A. y EINARSEN, S. (2018). *Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: a two-wave moderated mediation study*, Work & Stress, Vol. 32 No. 3, pp. 297-312.

GÓMEZ PALAVECINO, E. (2014). *Respuestas individuales y colectivas de los sindicatos a la problemática de la violencia laboral*. Theomai, (30), pp. 24-31.

- GUATTARI, F. y Rolnik S. (2006). *Micropolítica. Cartografías del deseo*. Vozes.
- HABERMAS, J. (1998). *Conciencia Moral y Acción Comunicativa*. Península.
- HAN, B. (2014). *Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.
- HARDT, M. y NEGRI, A. (2002). *Imperio*. Paidós.
- HEIDER, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- HIRIGOYEN, M. (2001). El acoso moral en el trabajo. Paidós
- HELOANI, R. (2021). Gestão ou Humilhação? Uma reflexão contemporânea sobre o assédio no trabalho. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região*, n. 59, pp. 23-36
- HELOANI, R. y BARRETO, M. (2018). *Assédio moral: gestão por humilhação*. Juruá, 2018.
- HONNETH, A. (2000/2011). *La sociedad del desprecio*. Trotta
- IBARRA IBÁÑEZ, A. N. (2021). Neoliberalismo y subjetividad. *El nuevo malestar*. Revista de Psicología, 20(2), 155-166. <http://dx.doi.org/10.24215/2422572Xe074>
- JONES, E. (1990). *Interpersonal perception*. Freeman.
- LATOUR, B. (2017). *Lecciones de sociología de las ciencias*. Arpa y Alfíl Editores.
- LAVAL, C. y DARDOT, P. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Gedisa.
- LE GUILLANT, L. (1963). *Incidentes psychopathologiques de la condition de bonne à tout faire. L'évolution psychiatrique*, 28 pp. 1-64.
- LEOPOLD, L. (2005). El trabajo: producción y consumo de las relaciones. En En Schvarstein, L. y Leopold, L. (comps.). *Trabajo y Subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Paidós pp.241-264
- LEVINAS, E. (1961/2002). *Totalidad e infinito. Ensayo sobre la exterioridad*. Sígueme
- LEYMANN, H. (1986). *Vuxenmobbing - Ompsykiskt void i arbetslivet*. Studentlitteratur.

- MÁRQUEZ-GARMENDIA, M. (2005). Enfoque jurídico del acoso moral y acoso sexual en el trabajo. En *Nuevas reflexiones sobre Género, Derecho y Ciudadanía*, Cuadernos de la Facultad de Derecho, Tercera Serie N° 11. Fundación de Cultura Universitaria
- MARX, K. (1867/1995). *El Capital*. Tomo 1, México, Fondo de Cultura Económica.
- MAY, R. (1974) *Las fuentes de la violencia*. Emecé
- MORIN, E. (1974). *El Paradigma Perdido*. Kairos.
- MONTERO, M. (2004). El paradigma de la psicología comunitaria y su fundamentación ética y relacional. EN: *Introducción a la Psicología Comunitaria: Desarrollo, Conceptos y Procesos*. Paidós 1ª Edición ISBN 950-12-4523-3
- NEFFA, J.C. (2016). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. UNM
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2019). Convenio 190. Sobre la violencia y el acoso. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190
- PEARSON C. M. y PORATH, C. L. (2005). *On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again*. Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, No. 1
- PENNEY, L.M. y SPECTOR, P.E. (2005). *Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity*. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 26, 777-796
- PERCIA, M. (1982). Introducción al pensamiento grupalista en la Argentina y algunos de sus problemas actuales. En Pavlosky, E., Kesselman, H., Barembliit, G. y De Brasi, J.C. (Coords.) *Lo grupal* 7. Ayllu p.65-95
- POSTONE, M. (2014). *Tempo, Trabalho e dominação social*. Boitempo
- QUIJANO, A. (1993). *Colonialidad del Poder, Eurocentrismo y América Latina*. Clacso 201-246
- SANDEL, M. (2020). *La tiranía del mérito. ¿Qué ha sido del bien común?*. Debate

SELIGMANN-SILVA, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. Cortez.

SENNETT, R. (2003). *El respeto: sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*. Anagrama.

WITTKE, T. (2000). *Nuevas condiciones de trabajo: Formaciones subjetivas, capitalismo y reconversión*. En *Psicología y Organización del Trabajo*. Multiplicidades

ZANGARO, M. (2011). *Subjetividad y Trabajo*. Herramientas

The page features abstract purple geometric shapes. A large, jagged shape is at the top, and a smaller, trapezoidal shape is at the bottom right.

Jurisprudência

Ementário

ASSÉDIO SEXUAL. PROTOCOLO PARA JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO. RESOLUÇÃO CNJ 492/2023. RELAÇÃO DE ASSIMETRIA E VULNERABILIDADE. PROVA INDICIÁRIA. RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL DEVIDA



I. Trata-se de recurso ordinário interposto pela reclamante com pedido de indenização pela ocorrência de violência moral de caráter sexista. II. A hipótese envolve discussão sobre assédio moral horizontal e assédio sexual praticado por colega de trabalho, atraindo a adoção do “Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero”, conforme Resolução nº 492 do CNJ (...). III. Existindo evidências de insinuações de cunho sexual à trabalhadora (...) assim como assédio moral horizontal praticado por colega de trabalho, impõe-se ao empregador o dever de indenizar, nos termos do art. 932, III, do Código Civil. IV. Desnecessária a reiteração de conduta para configuração de assédio (...), nos termos do art. 1º da Convenção nº 190 da OIT (...), que reconhece como violência e assédio comportamentos e práticas inaceitáveis, de ocorrência única ou repetida, suscetíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico (...).

TRT-15 – Processo 0011275-47.2023.5.15.0017
Recurso Ordinário Trabalhista - Órgão Especial
Relatora Desembargadora Adriene Sidnei de Moura David

ASSÉDIO SEXUAL. PROTOCOLO DE JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO E RAÇA. RESOLUÇÃO CNJ 492/2023. CONDUTAS REITERADAS. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS



O assédio sexual caracteriza-se pelo constrangimento de outrem para satisfazer desejos do ofensor e obter favores sexuais no ambiente de trabalho (...), independentemente de relação hierárquica entre vítima e assediador. O Conselho Nacional de Justiça estabeleceu a adoção do Protocolo para Julgamento com Perspectiva Interseccional de Gênero e Raça (...), visando coibir e eliminar todas as formas de discriminação e violência contra a mulher (...), em consonância

com normas internacionais e legislação infraconstitucional (...). A prova oral demonstrou que a autora trabalhava em ambiente de desrespeito, sofrendo constrangimentos de conotação sexual (...), inclusive toques não consentidos e comentários de cunho sexual (...). Comprovado o assédio sexual reiterado e o prejuízo à saúde psicológica da trabalhadora, impõe-se a condenação da reclamada ao pagamento de indenização por danos morais. Recurso da reclamante provido.

TRT-15 – Processo 0010529-95.2023.5.15.0045 Recurso Ordinário
Trabalhista - 11ª Câmara (6ª Turma)
Relatora Juíza Camila Ceroni Scarabelli

ASSÉDIO SEXUAL. PROVA TESTEMUNHAL.
RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR.
INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL

I. Recurso ordinário interposto pela reclamada contra decisão que a condenou ao pagamento de indenização por danos morais em razão de assédio sexual praticado por gerente geral contra a reclamante (...). II. Discute-se se a prova produzida nos autos é suficiente para comprovar a ocorrência do assédio sexual e se o valor da indenização por danos morais fixado em primeiro grau é adequado (...). III. O assédio sexual caracteriza-se pela prática de conduta de natureza sexual inoportuna e indesejada, reiterada no ambiente de trabalho (...). A responsabilidade do empregador decorre da coexistência de dano e do nexo causal entre a conduta do preposto e o prejuízo sofrido pela empregada (...). A prova testemunhal demonstrou a ocorrência de abordagens reiteradas, comentários sobre o corpo e a vestimenta da trabalhadora e pedidos de contato pessoal, causando constrangimento à reclamante (...). O assédio no ambiente de trabalho, especialmente o de índole sexual, muitas vezes ocorre de forma velada, podendo ser comprovado por prova testemunhal consistente (...). Mantém-se o valor da indenização fixado em primeiro grau, considerado razoável diante da gravidade da ofensa e da condição econômica das partes (...). Recurso ordinário da reclamada improvido.



Acesse o processo

TRT-15 – Processo 0010388-08.2023.5.15.0100
Recurso Ordinário Trabalhista - 7ª Câmara (4ª Turma)
Relator Desembargador Marcelo Magalhães Rufino

ASSÉDIO MORAL. CONFISSÃO FICTA DO
PREPOSTO. COMPROVAÇÃO. INDENIZAÇÃO
DEVIDA

O desconhecimento dos fatos controvertidos pelo preposto implica confissão ficta quanto à matéria de fato, nos termos do art. 843, § 1º, da CLT, razão pela qual restou comprovado o assédio moral cometido pelo empregador.



Acesse o processo

TRT-15 – Processo 0011649-66.2021.5.15.0071
Recurso Ordinário Trabalhista - 11ª Câmara (6ª Turma)
Relatora Juíza Ana Lúcia Cogo Casari Castanho Ferreira

ASSÉDIO MORAL. DISCRIMINAÇÃO
POR APARÊNCIA FÍSICA. GORDOFOBIA.
INDENIZAÇÃO DEVIDA.

Constitui assédio moral indenizável o ato ilícito consubstanciado em atitudes discriminatórias no ambiente de trabalho, especialmente comentários ofensivos sobre a competência da trabalhadora em suas funções laborais por conta de sua aparência física e por estar acima do peso.



Acesse o processo

TRT-15 – Processo 0010007-79.2023.5.15.0009
Recurso Ordinário Trabalhista - 2ª Câmara (1ª Turma)
Relatora Desembargadora Larissa Carotta Martins da Silva Scarabellim

ASSÉDIO MORAL VERTICAL. OMISSÃO
EMPRESARIAL. RESCISÃO INDIRETA.
INDENIZAÇÃO

O empregador é responsável por manter ambiente de trabalho respeitoso e saudável, devendo adotar medidas para impedir a prática de assédio moral, inclusive na modalidade vertical (...). Comprovado que a superiora hierárquica realizou mudanças prejudiciais nas escalas e horários de trabalho da reclamante (...), bem como a impediu de acompanhar a filha em atendimento hospitalar (...), além de proferir comentários desrespeitosos e reiteradas críticas perante outros empregados (...). A conduta persecutória caracteriza assédio moral e enseja a condenação ao pagamento de indenização por danos morais. O pedido de demissão é anulável quando demonstrada coação capaz de viciar a manifestação de vontade (...). No caso,



Acesse o processo

evidenciado cerco psicológico decorrente do assédio moral praticado no ambiente de trabalho (...), circunstância que levou a reclamante a formalizar o pedido de desligamento. Demonstrado o vício na declaração de vontade, impõe-se a anulação do pedido de demissão e sua conversão em rescisão indireta do contrato de trabalho, nos termos do art. 483 da CLT (...).

TRT-15 – Processo 0010160-91.2023.5.15.0016

Recurso Ordinário em Rito Sumaríssimo – 4ª Câmara (2ª Turma)

Relatora Desembargadora Eleonora Bordini Coca

ASSÉDIO MORAL. COBRANÇA DE METAS COM EXPOSIÇÃO VEXATÓRIA. RESCISÃO INDIRETA. CONFIGURAÇÃO

A prova oral comprovou que a cobrança de metas de vendas se dava por meio de exposição dos vendedores, em ranking com os nomes dos funcionários, destacados em vermelho os que não haviam atingido as metas, de modo a constranger os trabalhadores, o que caracteriza o assédio moral. A cobrança de metas é procedimento lícito, desde que observados os princípios da razoabilidade, mediante a utilização de técnicas que não exponham ou humilhem o trabalhador, como ocorreu no presente caso, sobretudo porque a empregadora destacava nomes em vermelho, a fim de chamar a atenção e vincular o vendedor ao fracasso no cumprimento de suas metas. O poder diretivo do empregador deve conter limites, notadamente em respeito à ética e à dignidade humana. Nesse contexto, faz jus a autora à reparação civil pelo assédio moral e ao reconhecimento da rescisão indireta do contrato de trabalho.



Acesse o processo

TRT-15 – Processo 0010599-85.2023.5.15.0054

Recurso Ordinário Trabalhista - 11ª Câmara (6ª Turma)

Relator Desembargador Luis Henrique Rafael

RACISMO E LGBTFOBIA INSTITUCIONAIS. ASSÉDIO MORAL DISCRIMINATÓRIO. OMISSÃO EMPRESARIAL. INDENIZAÇÃO. MEDIDAS INIBITÓRIAS DE OFÍCIO

Configura assédio moral discriminatório a conduta de superior hierárquico que profere ofensas de cunho racial e LGBTfóbico contra subordinados, utilizando termos pejorativos (...). A omissão da empresa em adotar providências efetivas após denúncia ao setor de recursos humanos revela tolerância com práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, caracterizando racismo e LGBTfobia institucionais (...). Tal inércia viola o



Acesse o processo

dever do empregador de garantir ambiente de trabalho seguro, saudável e livre de discriminação (...). A caracterização de ofensa como LGBTfóbica não depende da orientação sexual ou identidade de gênero real da vítima, mas da motivação discriminatória do agressor (...). A conduta evidencia práticas discriminatórias que articulam raça, gênero e orientação sexual, revelando dinâmica de subordinação que pode ser compreendida à luz da interseccionalidade (...). Comprovado que as condutas foram comunicadas ao setor de recursos humanos sem adoção de medidas eficazes pela empresa (...), resta caracterizada a responsabilidade da empregadora (...). Demonstrada a lesão aos direitos da personalidade do trabalhador, impõe-se a condenação ao pagamento de indenização por danos extrapatrimoniais (...). Constatada situação de discriminação racial e LGBTfóbica no ambiente de trabalho (...), cabe ao magistrado determinar medidas destinadas a prevenir e eliminar práticas discriminatórias, como campanhas institucionais de conscientização e adoção de políticas internas de combate ao racismo, à LGBTfobia e ao assédio moral (...), em consonância com o Protocolo para atuação e julgamento com perspectiva antidiscriminatória, interseccional e inclusiva da Justiça do Trabalho (...).

TRT-15 – Processo 0010773-29.2023.5.15.0108

Recurso Ordinário em Rito Sumaríssimo - Órgão Especial

Relator Desembargador João Batista Martins César

ASSÉDIO MORAL E SEXUAL. PERSPECTIVA DE GÊNERO. PROTOCOLO PARA JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO DO CNJ. VALORAÇÃO DA PROVA. AUSÊNCIA DE CERCEAMENTO DE DEFESA

O Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de observância obrigatória (...), constitui guia interpretativo relevante para a análise de casos que envolvem violência de gênero no ambiente de trabalho, como o assédio moral e sexual (...). Sua aplicação busca mitigar vieses e estereótipos, promovendo valoração da prova sensível às particularidades dessas situações (...). Ao reconhecer a natureza frequentemente clandestina das condutas de assédio e a assimetria de poder nas relações laborais (...), orienta-se a atribuição de especial relevância à palavra da vítima quando consistente e corroborada por elementos circunstanciais (...). A utilização do Protocolo não altera as regras de distribuição do ônus da prova, tampouco dispensa a fundamentação da decisão (...). Inexistente cerceamento de defesa quando a valoração do conjunto probatório, ainda que baseado em indícios consistentes, revela-se suficiente para formar o convencimento judicial sobre a ocorrência do assédio (...). A configuração do assédio moral e sexual pode ser reconhecida a partir do conjunto probatório, considerando a coerência da



Acesse o processo

narrativa da vítima (...), as inconsistências da tese defensiva da empregadora e a eventual omissão na apuração das denúncias (...). A ausência de providências eficazes para assegurar ambiente de trabalho respeitoso e seguro caracteriza falha no dever patronal de zelar pela integridade da trabalhadora (...), ensejando a condenação ao pagamento de indenização por danos morais (...).

TRT-15 – Processo 0011699-65.2023.5.15.0025

Recurso Ordinário - Órgão Especial

Relator Desembargador Fabio Bueno de Aguiar

ASSÉDIO MORAL E SEXUAL. CONFIGURAÇÃO.
VALORAÇÃO DO CONJUNTO PROBATÓRIO.
OMISSÃO DO EMPREGADOR. INDENIZAÇÃO POR
DANOS MORAIS.



I. Recurso ordinário interposto contra sentença que julgou parcialmente procedentes os pedidos da reclamante em ação envolvendo assédio moral e doença ocupacional (...), com condenação ao pagamento de indenizações. II.

Discute-se a existência de doença ocupacional decorrente das condições de trabalho (...), a configuração de assédio moral no ambiente laboral e os danos dele decorrentes (...), bem como o valor das indenizações fixadas a título de danos morais e pensão mensal (...). III. Comprovado que a reclamante foi vítima de assédio moral no ambiente de trabalho, consistente em xingamentos e comentários preconceituosos praticados por empregado da reclamada (...), sendo que a liderança tinha conhecimento dos fatos e não adotou medidas eficazes para cessar a conduta ilícita (...). Tal omissão caracteriza violação ao dever do empregador de garantir ambiente de trabalho seguro, saudável e livre de discriminação (...). Reconhecida a doença ocupacional na modalidade de concausa, uma vez que o assédio sofrido durante o contrato de trabalho constituiu fator de risco para o desenvolvimento de transtorno psiquiátrico, conforme laudo pericial (...). Caracterizada a redução parcial e permanente da capacidade laborativa, é devida pensão mensal vitalícia calculada sobre o último salário (...). Mantida a condenação por danos morais decorrentes do assédio moral e reconhecida indenização autônoma pela doença ocupacional (...). Recurso da reclamada não provido e recurso da reclamante parcialmente provido.

TRT-15 – Processo 0011045-96.2024.5.15.0137

Recurso Ordinário - 6ª Câmara (3ª Turma).

Relatora Desembargadora Ana Cláudia Torres Vianna

GÊNERO. TRANSFERÊNCIA ABUSIVA.
DISCRIMINAÇÃO INDIRETA. ASSÉDIO
ORGANIZACIONAL COM VIÉS DE GÊNERO.
COAÇÃO. PROTOCOLO PARA JULGAMENTO
COM PERSPECTIVA DE GÊNERO. NULIDADE
DO PEDIDO DE DEMISSÃO. INDENIZAÇÃO POR
DANOS EXTRAPATRIMONIAIS



Acesse o processo

Na ausência de prova da real necessidade de serviço, revela-se abusiva a transferência de empregada para local que implica aumento significativo do tempo de deslocamento e alteração prejudicial das condições de trabalho (...). No caso, a conduta patronal extrapolou os limites do poder diretivo ao impor mudança que desconsiderou as responsabilidades familiares da trabalhadora, mãe solo de dois filhos (...), circunstância que evidencia discriminação indireta de gênero, à luz do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ (...). Demonstrado que a medida teve por finalidade criar condições insuportáveis para a continuidade do vínculo (...), caracteriza-se coação para obtenção do pedido de demissão, cujo vício de consentimento enseja a nulidade do ato e o reconhecimento da dispensa imotivada (...). Recurso ordinário da reclamante provido. A transferência abusiva, adotada como estratégia para forçar o desligamento da trabalhadora (...), configura assédio organizacional com viés de gênero (...). Caracterizada a lesão aos direitos da personalidade, impõe-se a condenação do empregador ao pagamento de indenização por danos extrapatrimoniais (...), fixada considerando a gravidade da conduta e o caráter pedagógico da medida (...). Recurso da reclamante provido para condenar a reclamada ao pagamento de indenização.

TRT-15 – Processo 0011122-47.2023.5.15.0103
Recurso Ordinário - 11ª Câmara (6ª Turma)
Relator Desembargador João Batista Martins César

ASSÉDIO MORAL E SEXUAL. PROTOCOLO
PARA JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE
GÊNERO. REVERSÃO DO PEDIDO DE DEMISSÃO.
INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. PARCIAL
PROVIMENTO.



Acesse o processo

I. Recurso ordinário interposto pela reclamante contra sentença que julgou parcialmente procedentes os pedidos formulados em reclamação trabalhista

(...), buscando a majoração da indenização por danos morais e a reversão do pedido de demissão. II. Discute-se o valor da indenização decorrente de assédio moral e sexual (...), bem como a possibilidade de conversão do pedido de demissão em dispensa sem justa causa (...). III. Reconhecida a ocorrência de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, com base em depoimentos testemunhais e nas declarações da vítima (...), valoradas à luz do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ (...). Mantido o valor da indenização por danos morais diante dos limites do pedido (...). Demonstrado que o assédio tornou insustentável a continuidade do vínculo empregatício (...), impõe-se a conversão do pedido de demissão em dispensa sem justa causa (...). Recurso da reclamante parcialmente provido (...).

TRT-15 – Processo 0010917-43.2024.5.15.0051

Recurso Ordinário - 2ª Câmara (1ª Turma)

Relatora Desembargadora Larissa Carotta Martins da Silva Scarabellim

The page features abstract purple geometric shapes. A large, jagged shape is at the top, and a smaller, trapezoidal shape is at the bottom right.

Índices

ÍNDICE ONOMÁSTICO

AGAMBEN, Giorgio	189
ALMEIDA, Maura Maria Guimarães	125
ALMEIDA, Silvio Luiz de	147
ALVES, Flávia J. O.	65
ALVES, Márcia Guimarães de Mello	121
ALVES, G.	188
ANTUNES, Ricardo	101, 107
ARAÚJO, Edna	121
ARAÚJO, Tânia Maria	121, 125
ATHANASIOU, Athena	186
AUBERT, Nicole	188
BARBARINI, Neuzi	29
BARRETO, Margarida	17, 22, 24, 33, 44, 46, 65, 67, 68, 75, 103, 107, 182, 183, 184, 187, 189, 190
BERGER, Peter	185
BERNSTEIN, Basil	191
BIHR, Alain	107, 108, 109
BENTO, Maria Aparecida Silva	147, 149, 150
BOLTANSKI, Luc	35, 36
BOURDIEU, Pierre	151, 152, 153, 182, 185, 186
BRODSKY, Carroll M.	187
BUTLER, Judith	186, 197
CAMPOS, Anderson	106
CARDOSO, Ana Cláudia M.	100
CARNEIRO, Sueli	146
CASTELLS, Manuel	101, 102, 110
CHIAPELLO, Ève	35, 36
CLOT, Y.	189
CORRÊA, N.	187
CRAWFORD, Neil	195,
DARDOT, Pierre	188, 189
DE STEFANO, Valerio	107, 108
DEJOURS, Christophe	51, 54, 64, 75, 103, 110, 189, 192, 194

DELEUZE, Gilles	145, 185, 191
DELGADO, Gabriela Neves	103, 104
DUTRA, Sofia Lima	102
EBERT, Paulo Roberto L.	64, 67
EINARSEN, Ståle	184, 196
FANON, Frantz	186
FEDERICI, Silvia	187
FERNANDES, Carolina de Brito Emílio	164, 166
FERREIRA, Estêvão Fragallo	73
FERREIRA, N. J. A.	100
FISCHER, Frida Marina	125
FONTELA, L.	187
FOUCAULT, Michel	51, 52, 184, 185, 190, 191
FRANCO, S.	181, 184, 188, 189, 191, 192, 193, 197
GAJENDRAN, Ravi	132
GALVÃO, Andréia	106
GALTUNG, Johan	182, 185, 186
GARZA, Jennifer	123
GAULEJAC, Vincent de	188
GLAMBEK, Mats	184
GOMES, Luciene Ferreira	70
GONÇALVEZ, L.	188
GONZALEZ, Lélia	152
GOUVÊA, Ricardo	149
GRAÇA, Cláudia Cerqueira	121
GUATTARI, Félix	186
HABERMAS, Jürgen	191
HAN, Byung-Chul	51, 52, 55, 102, 103, 110, 192
HARDING, T. W.	125
HARDT, Michael	191
HARVEY, David	102, 121
HASENBALG, Carlos	150, 152
HEIDER, Fritz	192
HELOANI, Roberto	17, 20, 33, 44, 46, 63, 65, 67, 68, 75, 100, 103, 107, 183, 187, 189
HIRIGOYEN, Marie-France	17, 18, 22, 24, 44, 45, 46, 52, 68, 193
HONNETH, Axel	189
HOUAISS, Antônio	29
HUDSON, Valerie M.	85

IBARRA, Herminia	149
IBARRA IBÁÑEZ, A. N	192
JONES, E.	192
KADRI FILHO, Fauzi El	119, 120, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131,
KALINIENE, Gintare	121
KANTER, Rosabeth Moss	149
KARASEK, Robert	121
KEEGEL, Tessa	120
KILOMBA, Grada	149
KISONZO, Shadrack	109
LAINÉ, Hanna	125
LATOUR, Bruno	185
LAVAL, Christian	188, 189
LE GUILLANT, Louis	191
LEMOS, Patrícia	106
LEOPOLD, L.	188
LEYMANN, Heinz	22, 187
LEVINAS, Emmanuel	191
LIMA, Francisco Gérson Marques de	106
LIMA, Maria Elizabeth A.	70
LUCCA, Sérgio Roberto	121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131
LUBIT, Roy	67
LUCKMANN, Thomas	185
MAAKIP, Ismail	120
MAEDA, Patrícia	122, 124, 125, 130, 131
MALOMALO, Bas'lleu	151
MANDUCA, Ana Paula Ribeiro	70
MARANHÃO, Ney	100, 104
MARX, Karl	19, 27, 32, 36, 186
MATTOS, Amália Ivine Santana	125
MBEMBE, Achille	144, 145
MONTERO, Maritza	183
MORIN, Edgar	191
MOURA, Denise Cristina Alves	121
MUNANGA, Kabengele	148
MWAMADZINGO, Mike	109
MYKLETUN, Arnstein	196

NEFFA, Julio César	189
NEUPANE, Subas	120
NICOLAKAKIS, Nektaria	123
NOGUEIRA, Isildinha Baptista	145, 146
NOGUEIRA, Oracy	149
NUNES, Thiago Soares	73
OAKMAN, Jodi	120
OLIVEIRA, G. A.	L. 169
OLIVEIRA, Julia Lima	161, 169
PALENCIA, Angélica Romero	74
PEARSON, Christine M.	191
PENNEY, Lisa M.	191
PERCIA, Marcelo	194
POSTONE, Moishe	189
QUIJANO, Aníbal	182, 185, 187
RAKNES, Bjørn	184
REGO, Patrique	164
ROSIORU, Felicia	106
ROSTAGNOL, Susana	187
SALES, Teresa	149
SANDEL, Michael	189
SANTANDER, Juana Vianey Plata	74
SANTOS, Boaventura de Sousa	187
SCHUCMAN, Lia Vainer	149, 150
SELIGMANN-SILVA, Edith	33, 189
SILVA, Mário Luiz de	147
SILVA-JÚNIOR, João Silvestre	125
SILVÉRIO, Valter Roberto	149
SOARES, Letícia Nunes	73
SOUZA, Neusa Santos	146
SPECTOR, Paul E.	191
STEELE, Claude	150
SUPIOT, Alain	103, 106, 110, 111
TOLFO, Suzana da Rosa	73
TRÓPIA, Patrícia Vieira	106
TURCI, Aline Mendonça	121, 122
VALENTINI, Rômulo Soares	11

VYGOTSKY, Lev Semyonovich	32, 36,
WANDELLI, Leonardo Vieira	102, 103, 104, 105, 109
WERNECK, Jurema	148
ZILLE, L. P.	73

ÍNDICE TEMÁTICO DO EMENTÁRIO

ASSÉDIO MORAL

- Assédio moral. Confissão ficta do preposto. Desconhecimento dos fatos. Comprovação. Indenização por dano moral devida 209
- Assédio moral. Discriminação por aparência física. Gordofobia. Violação da dignidade da trabalhadora. Indenização devida 209
- Assédio moral vertical. Omissão empresarial na apuração de denúncias. Conversão do pedido de demissão em rescisão indireta. Indenização 209, 210
- Assédio moral. Cobrança de metas com exposição vexatória. Rankings depreciativos. Rescisão indireta 210

ASSÉDIO ORGANIZACIONAL

- Assédio organizacional com viés de gênero. Transferência abusiva de trabalhadora mãe solo. Discriminação indireta. Coação. Nulidade do pedido de demissão. Indenização por danos extrapatrimoniais 213

ASSÉDIO SEXUAL

- Assédio sexual. Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. Relação de assimetria e vulnerabilidade. Prova indiciária. Responsabilidade do empregador 207
- Assédio sexual. Condutas reiteradas. Protocolo para Julgamento com Perspectiva Interseccional de Gênero e Raça. Indenização por danos morais 207, 208
- Assédio sexual. Prova testemunhal consistente. Responsabilidade do empregador. Indenização por dano moral 208

DISCRIMINAÇÃO

- Discriminação por aparência física. Gordofobia. Assédio moral discriminatório 209
- Racismo e LGBTfobia institucionais. Assédio moral discriminatório. Omissão empresarial. Medidas inibitórias de ofício 210, 211

DANO MORAL

- Dano moral decorrente de assédio moral e sexual. Critérios de responsabilização do empregador 211, 212
- Dano moral extrapatrimonial. Assédio organizacional com viés de gênero 213

DOENÇA OCUPACIONAL

- Doença ocupacional psiquiátrica. Assédio moral no ambiente de trabalho. Concausa. Pensão mensal vitalícia 212

PEDIDO DE DEMISSÃO

- Pedido de demissão. Coação psicológica decorrente de assédio moral. Conversão em rescisão indireta 209, 210
- Pedido de demissão. Assédio moral e sexual. Conversão em dispensa sem justa causa 213, 214

PROTOCOLO PARA JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO

- Aplicação obrigatória do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. Resolução CNJ nº 492/2023. Valoração da prova 211, 212
- Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. Assédio sexual. Relação de vulnerabilidade da vítima 207
- Protocolo para Julgamento com Perspectiva Interseccional de Gênero e Raça. Assédio sexual e discriminação 207, 208

PROVA

- Prova indiciária. Assédio sexual. Vulnerabilidade da vítima 207
- Prova testemunhal. Assédio sexual. Configuração 208
- Valoração da palavra da vítima. Assédio moral e sexual. Perspectiva de gênero 211, 212
- Confissão ficta do preposto. Assédio moral. Comprovação 209

RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR

- Responsabilidade civil do empregador. Assédio moral e sexual praticado por prepostos 208, 212
- Omissão na prevenção e repressão de condutas abusivas 210, 211, 212

RESCISÃO INDIRETA

- Rescisão indireta. Assédio moral vertical. Vício de vontade no pedido de demissão 209, 210
- Rescisão indireta. Assédio moral decorrente de cobrança vexatória de metas 210

TRANSFERÊNCIA

- Transferência abusiva. Aumento do tempo de deslocamento. Discriminação indireta de gênero. Trabalhadora mãe solo 213

SOBRE ESTA EDIÇÃO ESPECIAL

Esta edição marca um momento inédito na trajetória da Revista do TRT da 15ª Região. É a primeira vez que a publicação se organiza em torno de um tema específico, reunindo artigos que dialogam entre si e contribuem para o aprofundamento de uma questão relevante no campo jurídico e social.

A proposta de uma edição especial reafirma o compromisso da Revista com a produção e a difusão de conhecimento qualificado, ao mesmo tempo em que oferece ao leitor um olhar mais integrado e aprofundado sobre o tema escolhido.

Embora temática, esta edição preserva integralmente o rigor científico que caracteriza a publicação. Os artigos foram submetidos ao processo de avaliação cega por pares, sem identificação de autoria, conforme as normas editoriais da Revista, sendo analisados por pareceristas especializados, que recomendaram ou não sua publicação.

Além disso, os textos passaram por revisão técnica e editorial, com adequação às normas científicas e às diretrizes da ABNT, assegurando qualidade, consistência e padronização na apresentação dos conteúdos.

O resultado é um conjunto de trabalhos que alia relevância temática, diversidade de abordagens e solidez acadêmica, contribuindo para o debate qualificado e para o avanço do conhecimento sobre o tema.

SUBMISSÕES PARA A EDIÇÃO REGULAR

A Revista do TRT da 15ª Região mantém fluxo contínuo para submissão de artigos destinados às suas edições regulares, que contemplam, entre outras, as seções de Doutrina Nacional, Doutrina Internacional e Trabalhos do Meio Científico.

Os trabalhos submetidos devem ser preferencialmente inéditos e observar as normas editoriais da Revista, sendo encaminhados com folha de identificação de autoria em documento separado, a fim de viabilizar a avaliação cega por pares. A seleção dos artigos é realizada, inicialmente, por pareceristas e, posteriormente, pelo Conselho Editorial, com base na relevância temática, na qualidade científica e na contribuição para o debate jurídico.

Os interessados podem encaminhar seus trabalhos para o endereço eletrônico revistadotribunal@trt15.jus.br, após consulta às normas de publicação disponíveis em www.trt15.jus.br/revista.

ABOUT THIS SPECIAL ISSUE

This issue marks an unprecedented moment in the history of the Revista do TRT da 15ª Região: it is the first time the publication is organized around a specific theme, bringing together articles that engage in dialogue with one another and contribute to a deeper understanding of a relevant issue in the legal and social fields.

The proposal of a special issue reaffirms the Revista's commitment to the production and dissemination of qualified knowledge, while offering readers a more integrated and in-depth perspective on the chosen theme.

Although thematic, this issue fully preserves the scientific rigor that characterizes the publication. All articles were submitted to a double-blind peer review process, without identification of authorship, in accordance with the Revista's editorial guidelines, and were evaluated by specialized reviewers, who recommended or not their publication.

In addition, the texts underwent technical and editorial review, with adjustments to scientific standards and ABNT guidelines, ensuring quality, consistency, and standardization in the presentation of the content.

The result is a set of works that combines thematic relevance, diversity of approaches, and academic solidity, contributing to a qualified debate and to the advancement of knowledge on the subject.

SUBMISSIONS FOR REGULAR ISSUES

The Revista do TRT da 15ª Região maintains a continuous submission process for articles intended for its regular issues, which include, among others, the sections of National Doctrine, International Doctrine, and Academic Works.

Submitted papers must preferably be unpublished and comply with the Revista's editorial standards, being submitted with a separate authorship identification page in order to ensure the double-blind peer review process. The selection of articles is carried out initially by reviewers and, subsequently, by the Editorial Board, based on thematic relevance, scientific quality, and contribution to legal debate.

Submissions may be sent to the following email address: *revistadotribunal@trt15.jus.br*, after consulting the submission guidelines available at *www.trt15.jus.br/revista*.

