

**POLÍTICA DE PREVENÇÃO  
E ENFRENTAMENTO  
DO ASSÉDIO MORAL,  
DO ASSÉDIO SEXUAL E  
DA DISCRIMINAÇÃO  
NO PODER JUDICIÁRIO**

**GUIA PRÁTICO PARA  
IMPLEMENTAÇÃO COM  
FOCO EM GÊNERO**

JOTA



AJUFE

## Sumário

Introdução .....	3
Definições Importantes: Assédio e Discriminação.....	4
Assédio Sexual: um problema estrutural de gênero .....	8
O ciclo da violência do assédio sexual.....	11
As raízes da discriminação de gênero .....	12
As mulheres no sistema de justiça .....	14
Sinais de um ambiente de trabalho tóxico .....	16
Endereçamento de casos específicos.....	18
O Paradigma Restaurativo .....	19
Responsabilização, Reparação e Restauração .....	22
Medidas Preventivas.....	24
Avaliação das relações interpessoais no ambiente de trabalho ..	25
Construção de capacidades permanentes .....	28
Conclusão.....	32

# INTRODUÇÃO

Em 28 de outubro de 2020, o Conselho Nacional de Justiça publicou a Resolução nº 351, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, cujo objetivo é promover o trabalho digno, saudável, seguro e sustentável no âmbito do Poder Judiciário.

O Poder Judiciário tem como um de seus principais macrodesafios reconhecidos o aprimoramento da gestão de pessoas e a melhoria do ambiente organizacional e da qualidade de vida de seus integrantes. A própria Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário estabelece expressamente como um de seus objetivos a adoção de ações de prevenção e combate a mecanismos, gestões e atitudes que favoreçam o assédio ou o desrespeito aos valores profissionais do serviço público judiciário e da magistratura.

Importante lembrar que o Conselho Nacional de Justiça aderiu ao pacto pela implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas. Dentre estes objetivos encontra-se o apoio e o respeito à proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente. O assédio e a discriminação são formas de violência psicológica que afetam trabalhadores e trabalhadoras e compromete sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais. Sua prática pode ocasionar graves danos à saúde física e mental, inclusive a morte, constituindo risco psicossocial concreto e relevante na organização do trabalho.

A Resolução pretende endereçar todas as condutas de assédio e discriminação no âmbito das relações socioprofissionais e da organização do trabalho no Poder Judiciário. Seu escopo não se limita às práticas presenciais, abarcando também as condutas realizadas por meios virtuais, inclusive aquelas contra estagiários, aprendizes, prestadores de serviços e outros colaboradores. Nesta cartilha, o foco são as violências e microagressões de gênero.

O objetivo principal é o letramento de gestores e magistrados no tema de enfrentamento do assédio sexual e da discriminação no ambiente de trabalho, com foco em gênero e o suporte teórico e técnico à implementação da Resolução. Visando à criação de ambientes de trabalho mais seguros, busca-se a apresentação de material informativo sobre boas práticas para ser distribuído aos Tribunais Regionais Federais. É urgente a institucionalização da responsabilidade pelo enfrentamento e prevenção do assédio e discriminação e esta cartilha é certamente um instrumento importante nesse sentido.

## DEFINIÇÕES IMPORTANTES: ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO



A Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, estabelecida por meio da Resolução 352/2020, do CNJ, traz algumas definições fundamentais à compreensão do assédio e da discriminação no trabalho. Entendendo a saúde no trabalho como uma dinâmica de construção contínua que visa ao bem-estar

físico, mental e social, a Política estabelece a cooperação horizontal, vertical e transversal e a gestão participativa como pilares estruturantes para sua efetividade.

O primeiro passo para a efetivação de uma Política que pretende endereçar estas questões no ambiente de trabalho é precisamente o estabelecimento expresso das condutas que devem ser repudiadas. O reconhecimento extensivo e categórico de que o assédio moral e sexual e a discriminação podem se manifestar por meio de comportamentos inapropriados, micro-agressões, estímulo e manutenção de ambientes tóxicos e outras violências tipicamente cometidas contra mulheres é fundamental para se avançar no endereçamento efetivo destas questões.

É também imprescindível reconhecer que em diversos casos, assédio moral e assédio sexual estarão sobrepostos e entrelaçados, sendo difícil a sua diferenciação categórica. Não só isso, como a contextualização do assédio moral nas assimetrias de gênero, permite sua compreensão dentre as diversas formas de violências tipicamente cometidas contra mulheres.

O enfrentamento do assédio sexual e moral e da discriminação no trabalho passa por uma compreensão mais sofisticada e complexa do que são estes problemas em ambientes profissionais, como eles acontecem e por que tipo de estruturas se reproduzem. Por isso, as definições apresentadas na Resolução 351 e a devida explicação sobre cada uma delas são relevantes ao enfrentamento e prevenção do assédio e da discriminação no trabalho. Vejamos a seguir.

**Assédio Moral:** processo contínuo e reiterado de condutas abusivas que, independentemente de intencionalidade, atente contra a integridade, identidade e dignidade humana do trabalhador, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou abalo psicológico

O assédio moral pode ser um problema de condutas individuais concentradas em um pessoa específica. Estas condutas podem ter distintas formas, sempre voltadas à humilhação, agressão, diminuição e reprovação excessiva de um funcionário. Importante salientar que o assédio moral pode ser vertical descendente ou ascendente, horizontal ou misto.

Importante ressaltar que comumente o assédio moral é apoiado por assimetrias de gênero, colocando mulheres em posição mais vulnerável. Vejam-se alguns exemplos de condutas que podemos caracterizar o assédio moral em relação a uma colega de trabalho que o Conselho Nacional do Ministério Público lista: retirar a sua autonomia; contestar, a todo o momento, as suas decisões; sobrecarregá-lo; retirar o trabalho que normalmente competia a ele; ignorar a sua presença, dirigindo-se apenas aos demais trabalhadores; passar tarefas humilhantes; falar com ele aos gritos; espalhar rumores a seu respeito; não levar em conta seus problemas de saúde; criticar a sua vida particular; evitar a comunicação direta com ele, adotando exclusivamente vias indiretas de comunicação, como e-mail, bilhetes ou terceiros; isolá-lo fisicamente, para que este não se comunique com os demais colegas; desconsiderar ou ironizar, injustificadamente, suas opiniões; retirar funções gratificadas ou cargos em comissão; impor condições e regras de trabalho personalizadas a ele, diferentes das que são cobradas dos demais, mais trabalhosas ou mesmo inúteis; delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas ou que normalmente são desprezadas pelos outros; determinar prazo desnecessariamente curto para finalização de um trabalho; não atribuir atividades a ele, deixando-o sem quaisquer tarefas a cumprir, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência, ou colocando-o em uma situação humilhante frente aos demais colegas de trabalho; manipular informações, deixando de repassá-las com a devida antecedência necessária para que ele realize as atividades; vigiar excessivamente apenas ele; limitar o número de vezes e monitorar o tempo em que ele permanece no banheiro; fazer comentários indiscretos quando ele falta ao serviço; advertir arbitrariamente; divulgar boatos ofensivos sobre a sua moral; instigar o seu controle por outro colega, determinando que um trabalhador tenha controle sobre outro, fora do contexto da estrutura hierárquica, espalhando, assim, a desconfiança e buscando evitar a solidariedade entre colegas

**Assédio Moral Organizacional:** processo contínuo de condutas abusivas amparado por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que visem a obter engajamento intensivo dos funcionários ou excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais

O assédio moral pode também ter um caráter sistêmico, ou seja, pode decorrer de estruturas do ambiente de trabalho capazes de reproduzir um ambiente propício às práticas de assédio. Uma estrutura hierarquizada que confia apenas na autoridade auto-legitimada das posições superiores pode desenvolver problemas relativos ao abuso deste tipo de poder. É necessário que lideranças possam ser sempre avaliadas e eventualmente questionadas, quando cabível, compreendendo que suas condutas devam estar especialmente sob escrutínio pelo cargo que ocupam. O idêa comum aos ensinamentos dos programas de *compliance* diz respeito precisamente a força de liderar pelo exemplo. Ainda, ambientes de trabalho que demandam cargas de trabalho excessivas de seus funcionários como regra em geral apresentam problema de toxicidade. Estruturas excessivamente burocráticas também podem criar ambientes propícios a assédio moral. Por fim, um ambiente de trabalho complacente, que não ofereça canais e espaços próprios para endereçamento de problemas é possivelmente caracterizador de assédio moral organizacional.

**Assédio Sexual:** conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém, sob forma verbal, não verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, com o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador

O assédio sexual pode acontecer por meio de comportamentos inapropriados, micro-agressões, estímulo e manutenção de ambientes tóxicos e outras violências tipicamente cometidas contra mulheres. Em geral, dificilmente se concretiza em uma ação específica que acontece em um tempo determinado, mas sim como uma trama complexa de práticas que se combinam de maneira prolongada. Piadas, comentários pessoais ou íntimos, toques inapropriados, constrangimento e propostas de encontros podem caracterizar o assédio sexual. Abaixo, o tema será discutido em profundidade.

**Discriminação:** compreende toda distinção, exclusão, restrição ou preferência fundada na raça, etnia, cor, sexo, gênero, religião, deficiência, opinião política, ascendência nacional, origem social, idade, orientação sexual, identidade e expressão de gênero, ou qualquer outra que atente contra o reconhecimento ou exercício, em condições de igualdade, dos direitos e liberdades fundamentais nos campos econômico, social, cultural, laboral ou em qualquer campo da vida pública; abrange todas as formas de discriminação, inclusive a recusa de adaptação razoável

A discriminação é uma forma especialmente cruel de violência psicológica, uma vez capaz de comprometer a identidade, dignidade e as relações afetivas e sociais da vítima. Nesta cartilha, o foco é a na discriminação de gênero, repudiada especialmente pela Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher. Neste instrumento, a discriminação de gênero é definida como a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo.

O impacto portanto deste tipo de violência tem um efeito perverso na vida das mulheres e não são isolados, nem acontecem apenas eventualmente. Os episódios de assédio sexual são em geral repetitivos e progressivamente mais graves, caracterizados por uma crescente toxicidade do ambiente de trabalho.

Por fim, cabe ressaltar que, na maioria dos casos, não será possível separar categoricamente estas práticas, uma vez que frequentemente aparecem de maneira combinada e sobreposta. O assédio e discriminação podem acontecer por meio de comportamentos inapropriados, micro-agressões, estímulo e manutenção de ambientes tóxicos e outras violências tipicamente cometidas contra mulheres e pessoas não brancas. Reconhecer que o assédio e a discriminação não são apenas uma ação específica que acontece em um tempo determinado, mas também um complexo conjunto de práticas que se combinam de maneira sustentada é essencial ao seu enfrentamento efetivo.

## ASSÉDIO SEXUAL: UM PROBLEMA ESTRUTURAL DE GÊNERO



Progressivamente, a extensão e a gravidade do problema do assédio sexual no trabalho estão ganhando atenção pública. Existe uma plethora de violências e microagressões diárias que as mulheres ainda enfrentam simplesmente para conseguirem ocupar o mercado de trabalho.

O assédio sexual deve ser propriamente entendido como uma violência de gênero.

É preciso, portanto, aprender com as tradições críticas e analíticas que há décadas tentam trazer o referencial teórico de gênero para o campo do Direito, como maneira de construir caminhos para o enfrentamento do assédio sexual no trabalho.

Isso significa posicionar o assédio sexual como parte de um conjunto de práticas que se apóia tanto na assimetria de poder típica das relações de trabalho quanto na posição da mulher nessas relações. Esta assimetria evidentemente não começa nem termina no mundo do trabalho e também é afetada por outras estruturas de poder, como as baseadas em raça e classe.

O fenômeno do assédio sexual e sua manifestação generalizada é um caso indiscutível de experiência de dominação masculina que atinge mulheres em diferentes posições sociais. Há algumas décadas, percebe-se como as mulheres vêm denunciando a complacência da sociedade com a violência diária que enfrentam no mundo do trabalho. O estudo crítico do assédio sexual, a partir de uma perspectiva de gênero, elucida assim um mecanismo fundamental por meio do qual se garante a reprodução quotidiana de uma forma de privilégio masculino no mundo do trabalho.

O epistemologia de gênero, que desde os anos 1970 passou a ocupar espaço relevante no desenvolvimento das disciplinas das ciências sociais, teve até aqui sucesso parcial neste caminho. No Brasil, principalmente a partir da década de 1990, a categoria gênero passou a fazer parte das discussões no mundo jurídico, e muitos esforços têm sido empregados para superar o paradigma masculino no Direito.

A principal consequência desta inclusão é a rediscussão das fronteiras entre o visível e o invisível na esfera pública e o questionamento das práticas sociais típicas de uma sociedade

estruturalmente machista. Isso significa que problemas antes sistematicamente invisibilizados, naturalizados e virtualmente imunes à ação do Estado agora estão no centro das atenções públicas. Não só isso, mas as lutas que surgiram para o enfrentamento do assédio sexual também politizaram as relações profissionais, revelando como a hierarquia no trabalho é correntemente instrumentalizada para a manutenção de práticas violentas que controlam as mulheres nesses espaços.

## O Assédio Sexual em Números

Um estudo de 2020, realizado por meio de uma parceria entre o Instituto *Think Eva* e o *LinkedIn*, intitulado “O ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho”, ouviu mulheres de diferentes raças e classes sociais no Brasil sobre o assunto. Os dados obtidos são estarrecedores, apesar de pouco surpreendentes. Dentre as profissionais que foram ouvidas, **47%** afirmam já ter sofrido assédio sexual no local de trabalho e **78,4%** alegaram que a dificuldade de atribuir responsabilidades e o medo de retaliação são as principais barreiras que as impedem de denunciar agressores. O medo funciona como uma verdadeira mordaca para essas mulheres. Não posso perder meu emprego. Não quero sofrer ainda mais com retaliações vindas do meu superior e dos que o protegem. Não quero que minha família saiba. Não vão acreditar em mim. Não só isso, mas quando uma mulher decide denunciar um assédio dentro de uma empresa, ela encontra outra dificuldade, pois **63,8%** das respondentes da pesquisa avaliaram que as empresas em que trabalham têm políticas ineficientes, quando sequer têm alguma, para endereçar o assédio.

Para ressaltar o caráter de violência de gênero do assédio sexual, é possível compará-lo com a violência doméstica. De fato, há muitas semelhanças entre as dinâmicas de assédio sexual e as de violência doméstica, o que não deveria ser surpreendente. Afinal, apesar da separação artificial entre a casa e o trabalho, construída desde a Modernidade como garantia de manutenção do acesso exclusivo dos homens aos espaços públicos e do confinamento da mulher aos espaços domésticos, sabemos que as relações entre o mundo produtivo e o mundo reprodutivo são muito mais de interdependência do que de autonomia.

As práticas de assédio sexual são tão presentes e continuamente difundidas precisamente porque os assediadores compartilham com outras formas de violência baseada em gênero um leque de instrumentos que vulnerabilizam as mulheres e protegem os agressores. Frequentemente, as estratégias de constrangimento e controle do marido agressor são as mesmas das do chefe assediador.

A naturalização de práticas violentas nas relações interpessoais com marcas de gênero se dá também por meio da construção artificial de espaços privados, ainda que em ambientes públicos. Dessa forma, um assédio sexual de um superior hierárquico contra uma

funcionária é simbolicamente apresentado como um flerte e colocado portanto como um tema privado, que não diz respeito a ninguém mais além das duas pessoas pessoas envolvidas. A privatização de relações, em nossa sociedade, vem frequentemente com um manto invisibilizador, ou seja, como interações que não dizem respeito ao escrutínio coletivo, ainda que envolvam violência. Não por acaso, até muito recentemente era comum ouvirmos ditos populares que repetiam a impossibilidade de se interferir em relações consideradas privadas. Se quisermos de fato enfrentar o assédio sexual precisaremos romper as barreiras invisibilizantes de determinadas relações e começar a expô-las em toda a sua violência.

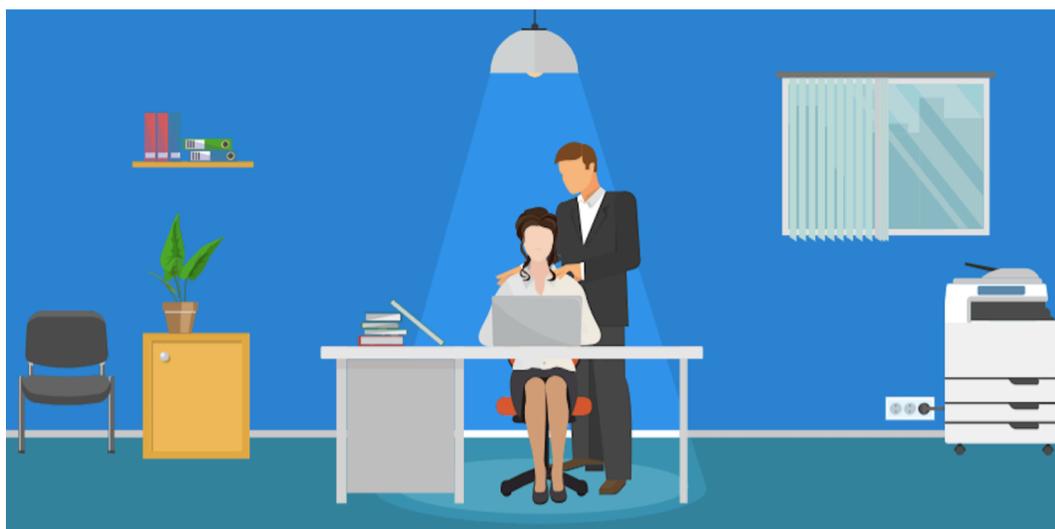
Diante deste caráter sistêmico e insistente do assédio sexual na vida das mulheres, é preciso desconstruir as cobranças relativas a uma suposta inação das mulheres vítimas deste tipo de violência. Veja mais uma vez o caso da violência doméstica. Hoje sabemos que as mulheres agredidas que permanecem num relacionamento violento não podem ser consideradas culpadas ou cúmplices, tampouco consentem com a violência. Para que isso fosse verdade, as mulheres precisariam ter, no âmbito doméstico, o mesmo poder que os homens, o que não acontece. O mesmo evidentemente vale para as mulheres submetidas às investidas sexuais de seus chefes e superiores hierárquicos.

Falar em consentimento nesse contexto remete à famosa formulação Hobbesiana sobre a liberdade das pessoas para aderirem ao contrato social ou não. Dizia o pensador inglês que ninguém deveria ser obrigado a aderir ao Leviatã: quem não quisesse, teria a opção de ir morar em um ilha deserta. Se a escolha é entre tolerar os comportamentos inadequados ou perder seu emprego, cargo ou função, ou ter a carreira profundamente prejudicada, é complicado falar em consentimento. É fundamental, portanto, considerarmos o tamanho do desequilíbrio de poder ao qual as mulheres ainda estão submetidas no local de trabalho. As lutas enfrentadas pelas mulheres em contextos de assédio no trabalho muitas vezes colocam em risco sua própria saúde física e psicológica. Por razões distintas, as mulheres podem não ser capazes de enfrentar um superior hierárquico assediador. Afinal, a desigualdade estrutural de gênero se reproduz também - e talvez especialmente - no trabalho. Isso porque ainda nem trouxemos para a discussão o fato de que vivemos em uma sociedade que não apenas naturaliza, mas que até mesmo incentiva a violência sexual contra as mulheres.

Além disso, necessário ressaltar que as mulheres, freqüentemente, não ficam passivas à situação de violência, mas reagem a ela, mesmo sabendo que assumem sérios riscos para fazê-lo. Em diversos casos, são as próprias instituições que falham miseravelmente.

## O CICLO DA VIOLÊNCIA DO ASSÉDIO SEXUAL

Uma característica própria das violências de gênero é o seu caráter cíclico e o assédio sexual não é diferente. Tipicamente em um caso de assédio, em um primeiro momento, ocorre um aumento constante e progressivo de piadas e comentários inapropriados, culminando em um segundo momento o qual consiste em uma investida mais agressiva e incisiva. O terceiro e último momento do ciclo é identificado pela demonstração de arrependimento do assediador, que também pode acompanhada de promessas de mudança em seu comportamento, ou retaliações profissionais de sua parte.

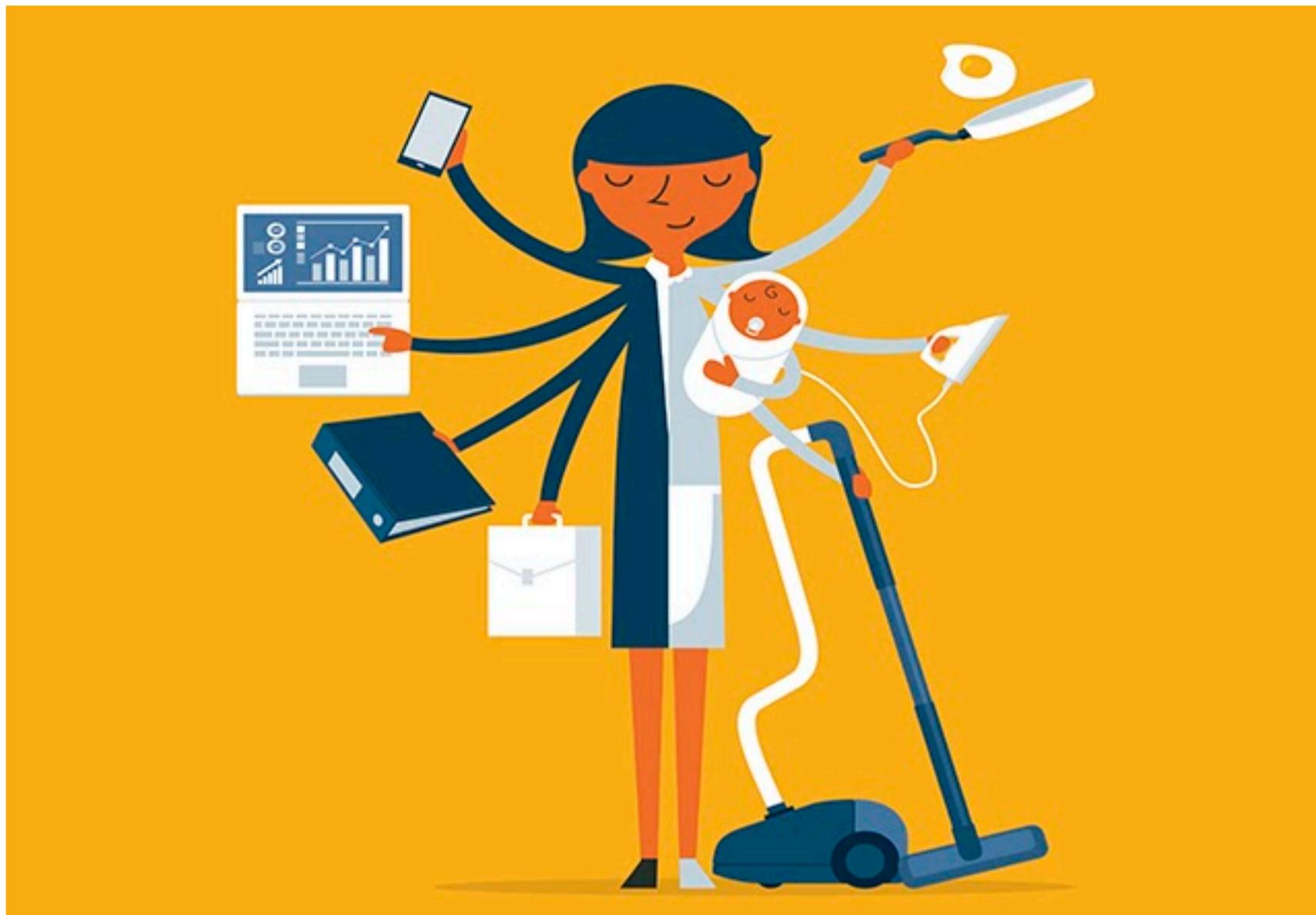


É normalmente neste segundo momento do ciclo, de uma investida mais agressiva e incisiva, que as mulheres costumam procurar ajuda, pois é o momento em que elas percebem que a linha foi ultrapassada. Raramente ocorrem intervenções em momentos de piadas ou comentários inapropriados, ainda que costumem deixar as mulheres desconfortáveis.

É possível até que ocorram estágios de tranquilidade em meio ao ciclo, fazendo com que a mulher acredite que a situação vai melhorar. Raramente, entretanto, um chefe assediador muda seu comportamento. Sem a devida responsabilização, o mais provável é que seu comportamento apenas se agrave. À medida que esse ciclo se repete, no entanto, os limites são esticados e as linhas do aceitável vão sendo traçadas cada vez mais longe, o que leva a episódios progressivamente mais violentos. A repetição do ciclo também tende a encolher a rede social de apoio à vítima, que vai se isolando no local de trabalho cada vez mais.

Ainda existem muitos mitos e obstáculos estruturais que devem ser superados no enfrentamento ao assédio sexual. Afinal, na tentativa de encontrar explicações causais para esta questão, muitas elaborações simplistas foram testadas, ignorando-se a complexidade do fenômeno. Estes obstáculos estruturais acabam influenciando a forma como a sociedade e as instituições jurídicas lidam com o assédio sexual. Entender a complexidade e os desdobramentos do assédio é tarefa urgente.

## AS RAÍZES DA DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO



O mundo do trabalho tal e qual o conhecemos hoje nem sempre foi assim, sendo fruto das transformações ocorridas durante o período que convencionamos chamar de Modernidade. Desde então, evidentemente, muita coisa mudou, mas as raízes profundas fincadas durante os séculos XVI a XVIII permanecem dando suporte a diversas práticas. Não é apenas uma força de expressão quando dissemos que nós mulheres fomos historicamente excluídas do mercado de trabalho formal.

O espaço público e todas as atividades a ele relacionadas - trabalhar, participar da vida política, emitir opiniões e interferir em debates - foram concebidas para caber apenas os homens brancos europeus. Há mais ou menos quinhentos anos, os homens europeus inventaram a ideia de razão e se colocaram como os únicos seres humanos capazes de agir racionalmente. Dois movimentos intelectuais são então feitos nesse momento. Primeiro, estes homens europeus da Modernidade transformam a razão na principal força motriz do que entendiam como progresso civilizatório, separando-a de outros possíveis valores individuais, sociais ou culturais. As emoções, a construção coletiva, o cuidado, a intuição e as relações horizontais com a natureza foram deslocadas da vida em sociedade para darem

lugar a uma suposta capacidade individual de imprimir no mundo as vontades da razão. O segundo movimento deste verdadeiro golpe arditamente organizado pelos homens europeus na modernidade é dar a eles - e somente a eles - a capacidade de agir racionalmente. As mulheres eram imaturas demais para serem dotadas de razão, e muito emotivas para serem confiáveis. As pessoas escravizadas ou que viviam nas colônias ou em outras terras fora da Europa eram selvagens e não civilizadas.

Há ainda um outro mecanismo que ajudou a construir um mundo do trabalho hostil às mulheres. A partir da separação total entre público e privado, entre o mundo da casa e o mundo do trabalho, cada um destes espaços fica encarregado de atribuições distintas e explicitamente separadas. Não só isso como esta diferenciação também inaugura uma nova camada das assimetrias de gênero, pois cada um destes espaços passou a ser identificado com um gênero específico. Ao final deste longo período que chamamos Modernidade, encontraremos uma sociedade em que o chamado espaço público é exclusivo dos homens brancos e o mundo do trabalho é formalizado dentro destas fronteiras impenetráveis a todas as mulheres e homens não-brancos.

Só conseguiremos desvendar o porquê dessas assimetrias se entendermos que vivemos em uma sociedade que criou uma diferença entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo. O primeiro é aquele considerado “trabalho de verdade”, remunerado e feito fora de casa, é o que em geral chamamos simplesmente de trabalho. O segundo envolve o cuidado de casa e dos filhos, não é remunerado e é sistematicamente invisibilizado. É preciso portanto reconhecer como o trabalho fundamental que é todo este conjunto de atividades fundamentais ao funcionamento da sociedade.

## AS MULHERES NO SISTEMA DE JUSTIÇA

Por certo, a responsabilização efetiva do assédio e da discriminação passa pelo questionamento dos instrumentos disponíveis de punição, contextualizados na realidade do sistema de justiça brasileiro. Tratar problemas de gênero dentro do sistema de justiça sempre envolve complexidades e consiste em um exercício constante de elaboração crítica.



Também na jurisprudência, o reconhecimento do assédio sexual encontra desafios e coloca em questão os instrumentos de punição disponíveis, especialmente os oferecidos pelo sistema de justiça criminal. Qualquer discussão sobre estratégias de responsabilização que não reconheça o racismo estrutural nas nossas instituições punitivas vai acabar por fortalecer uma engrenagem que só enxerga mulheres brancas como vítimas e homens negros como criminosos.

Afinal, além da evidente seletividade criminal que pune quase exclusivamente homens negros, os instrumentos penais também se somaram historicamente às práticas desumanizantes das mulheres negras, as quais dificilmente são reconhecidas como vítimas. Apostar no sistema de justiça criminal como o único instrumento de responsabilização de assediadores é arriscar a invisibilização das vítimas que são mulheres negras e indígenas, e é também arriscar a criminalização seletiva de homens negros e a total desresponsabilização de homens brancos em casos de assédio.

Ainda além, o direito penal é incapaz de lidar com problemas que são sistêmicos. O seu tipo de intervenção se foca em ações pontuais, punindo condutas específicas, com um autor e uma vítima definidos e uma ação com evidente início, meio e fim delimitada no tempo e espaço. Não há instrumentos penais suficientes para construir como crime algo que é tão difuso - tanto em termo de responsáveis quanto em termo de condutas, atos e gestos - e infiltrado nas práticas cotidianas na vida das mulheres.

Sob essas considerações combina-se ainda a dimensão de o assédio ser um crime sexual e portanto sujeito às falhas estruturais dos sistemas de justiça em geral para lidar com os crimes desta natureza. Revitimização, revivência do trauma pela necessidade de recontá-lo diversas vezes, exposição da vítima como estratégia de defesa e descrédito sistêmico de relatos de abusos são alguns exemplos de como a busca por justiça pode agravar ainda mais

o sofrimento das mulheres que buscam a proteção da lei. Uma das pesquisas mais extensas e reconhecidas sobre vítimas de estupro e os sistemas de justiça feita nos Estados Unidos revela como as respostas institucionais têm sistematicamente levado as mulheres vítimas a mais frustrações e dores do que ao acesso a instrumentos efetivos de reparação e responsabilização.

Especialmente em casos de crimes sexuais é uma decisão muito difícil essa de buscar no Judiciário uma solução para a sua dor e uma possível reparação para a violência que você sofreu. A mulher tem receio de a sua palavra ser desacreditada. Em casos de crimes sexuais, frequentemente é a vítima que acaba sendo julgada e exposta. É preciso muita coragem para denunciar um crime sexual e é uma violência muito grande demandar essa coragem de mulheres que já estão muito fragilizadas pelos abusos que sofreram. É nosso papel urgente construir caminhos para que a prevenção do assédio sexual seja a regra e a sua responsabilização seja efetiva, sem revitimização.

Não por acaso, a própria Resolução 351 dispõe, para o acolhimento das pessoas que denunciam, que a escuta e o acompanhamento, observados métodos e técnicas profissionais, propiciarão atenção humanizada e centrada na necessidade da pessoa, respeitando seu tempo de reflexão e decisão e fortalecendo sua integridade psíquica, autonomia e liberdade de escolha. É também fundamental que quaisquer encaminhamentos respeitem as escolhas quanto ao modo de enfrentar a situação de assédio ou discriminação. Esta disposição é certamente um passo fundamental à construção de caminhos mais dignos e efetivos para o endereçamento do assédio no trabalho.

## SINAIS DE UM AMBIENTE DE TRABALHO TÓXICO



A Resolução 351 determina como gestor o magistrado ou servidor que exerce atividades com poder de decisão, liderança de indivíduos e de equipes e, por meio de gestão de pessoas, de recursos, das condições organizacionais e de processos de trabalho, viabilizando o alcance dos resultados institucionais.

Dispõe ainda que é dever dos gestores promover ambiente de diálogo, cooperação e respeito à diversidade humana e adotar métodos de gestão participativa e organização laboral que fomentem a saúde física e mental no trabalho

Um gestor ou uma gestora diligente deve, portanto, saber identificar sinais de um ambiente de trabalho tóxico, para conseguir agir antes que práticas de assédio e discriminação efetivamente ocorram. Apesar de cada vez mais evidentes a extensão e gravidade do problema do assédio moral e sexual e da discriminação no trabalho, instituições parecem ainda não estar devidamente preparadas para lidar com os casos que frequentemente ocorrem. A realidade é que chefes e outros superiores hierárquicos seguem com esta prática impunemente em nossa sociedade, protegidos por ambientes de trabalho complacentes. É urgente, portanto, que gestores saibam identificar e endereçar os sinais de que há problemas no ambiente de trabalho.

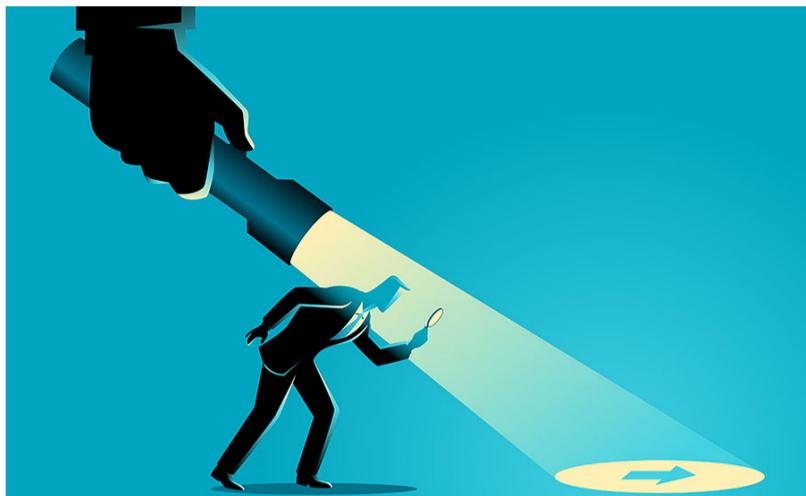
Isso significa reconhecer que episódios individuais de assédio sexual, violência de gênero e microagressões, e qualquer tipo de comportamento inadequado são sinais significativos de um ambiente de trabalho sistemicamente problemático. Isso não significa, evidentemente, abdicar da responsabilização individual - e às vezes até mesmo criminal, claro - dos assediadores. O foco contudo não pode ser apenas esse. O assédio sexual, sustentado e reproduzido por ambientes de trabalhos tóxicos, deixa para trás uma terra arrasada que precisa ser endereçada. As mulheres vítimas destas práticas, em geral, buscam, muito mais do que a punição específica do agressor, mas principalmente o restabelecimento de uma vida livre de violência e a possibilidade de trabalharem sem serem submetidas a constrangimentos morais e sexuais pelos seus chefes.

Gestores diligentes conseguem identificar sinais relevantes de que o ambiente de trabalho está tóxico e precisa ser corrigido, listados a seguir.

## **O seu ambiente de trabalho é tóxico?**

- 1)** Quem são as pessoas que tipicamente falam - e são ouvidas - em reuniões? São diversas e representativas da sociedade? Espaços tóxicos desestimulam a fala das mulheres e negros e o seu silêncio em reuniões pode indicar problemas naquele espaço.
- 2)** Há mulheres e negros participando ativamente dos espaços de tomada de decisão? Um local de trabalho em que as decisões são tomadas apenas por homens brancos definitivamente não é desejável.
- 3)** Qual o tom das piadas e brincadeiras que acontecem no ambiente de trabalho? Muito se pode aprender sobre um local de trabalho a partir do tipo de comentários são permitidos. "Piadas" homofóbicas, machistas ou racistas indicam um índice de toxicidade alto do ambiente de trabalho.
- 4)** As pessoas estão adoecendo no trabalho? É comum que o assédio seja somatizado pelas vítimas em problemas de saúde.
- 5)** A carga de trabalho é compatível com o trabalho reprodutivo que provavelmente muitas das mulheres precisa realizar? Quanto mais invisível é a dimensão do trabalho reprodutivo nos ambientes de trabalho, mais tóxicos estes espaços serão.
- 6)** Há alguém no trabalho que parece estar se aproveitando da sua posição de poder para constranger colegas, em especial, sexualmente? Por mais que o desenvolvimento de relações pessoais no ambiente de trabalho seja normal, é preciso entender se as trocas estão acontecendo de maneira respeitosa, consensual e simétrica.
- 7)** Você se faz a pergunta do título com frequência? Refletir sobre o próprio ambiente de trabalho, perguntar aos colegas a respeito - e ouvi-los - é atividade essencial a ser feita constantemente por todo gestor diligente.

## ENDEREÇAMENTO DE CASOS ESPECÍFICOS



De acordo com a Resolução, o atendimento e o acompanhamento dos casos de assédio e discriminação serão orientados por abordagem sistêmica e fluxos de trabalho integrados entre as unidades e especialidades profissionais, de modo especial entre as áreas de gestão de pessoas e saúde.

Para a investigação de casos específicos, as soluções disponíveis não podem ser nem insuficientes e tímidas, nem tampouco meras reproduções das práticas que buscam combater. Dentre medidas que devem estar prontamente disponíveis aos gestores estão a possibilidade de endereçamento de casos específicos e de mediação e resolução de conflitos.

Em geral, a demanda pelo endereçamento de um caso específico vem por meio de uma queixa individual ou de uma demanda coletiva de algumas mulheres direcionada aos seus superiores. Nestes momentos, as possíveis respostas têm de estar imediatamente disponíveis. É também necessário que este processo gere recomendações de punições e admoestações, bem como ofereça suporte a vítimas e testemunhas. Se este processo revelar outros comportamentos problemáticos, é preciso que estes sejam também endereçados. As respostas para abordar episódios específicos de assédio sexual precisam ser firmes, com foco na responsabilização dos diretamente envolvidos, na reparação das vítimas e na restauração do ambiente de trabalho.

### **Os riscos de um processo interno de endereçamento de um caso específico**

- 1) Revitimização, ou seja, fazer a vítima reviver o trauma ou a experiência pela necessidade de recontá-la diversas vezes, em instâncias distintas
- 2) Exposição da vítima por meio da discussão de seu comportamento individual como justificativa para a violência sofrida
- 3) Descrédito institucional em decorrência da ineficácia do processo

Por ser o assédio sexual tipicamente caracterizado por condutas repetitivas, é precisamente esta repetição que faz com que estas práticas violentas se tornem corriqueiras e até mesmo banais, construindo assim a sua invisibilidade. Os episódios de assédio e discriminação são, em geral, repetitivos e progressivamente mais graves, caracterizados por uma crescente toxicidade do ambiente de trabalho. Se um gestor não age, o problema apenas se agrava.

## O PARADIGMA RESTAURATIVO

O assédio e a discriminação devem ser endereçados por meio de uma abordagem estrutural. Isso significa que comportamentos individuais devem ser propriamente contextualizados e casos específicos devem ser lidos como reflexos de estruturas, as quais também devem ser endereçadas.

A partir deste princípio, entende-se que conflitos interpessoais específicos são também sinais de problemas ainda mais amplos, e que muito dificilmente um episódio dentro de um local de trabalho será um fato isolado.

É preciso reconhecer, portanto, que episódios individuais de assédio sexual, violência de gênero e microagressões, e qualquer tipo de comportamento inadequado são sinais significativos de



um ambiente de trabalho sistemicamente problemático, sendo necessário considerar tanto os outros casos possíveis, como as causas estruturais que levaram ao incidente.

O paradigma da justiça restaurativa tem muito a ensinar no endereçamento do assédio, pois supera a abordagem adversarial, em busca de uma responsabilidade coletiva pelos problemas individuais. De acordo com seus princípios, todo conflito oferece a oportunidade de compreender melhor o ambiente em que ocorreu, o que amplia o grupo de interessados que se beneficiam de uma resolução efetiva.

O princípio restaurativo oferece um pilar fundamental desta abordagem. Nesse sentido, um caso de assédio sexual, por exemplo, não deve ser entendido simplesmente como um problema que decorre de um comportamento individual, mas algo que reflete questões sistêmicas. A partir de um caso específico, é possível portanto identificar as condições que permitiram a sua ocorrência e criar estratégias para transformá-las.

Abaixo, um resumo das principais diferenças entre o paradigma adversarial e o paradigma restaurativo, conforme discutido.

<b>Paradigma Adversarial</b>	<b>Paradigma Restaurativo</b>
Responsabilização por meio de punição	Responsabilização por meio de reparação
Foco exclusivamente individual no agressor	Estratégia bifocal nas dimensões individual e social de uma conduta indesejada
Vítimas são periféricas ao processo punitivo	Vítimas são centrais ao processo resolutivo
O agressor é caracterizado por suas falhas	O agressor é caracterizado por sua capacidade de fazer reparações
Foco no estabelecimento de culpa	Foco na resolução do problema e na prevenção de problemas futuros
Imposição de punição como estratégia para dissuadir outros de praticar as condutas indesejadas	Restituição como forma de restauração para todos os envolvidos, inclusive os demais membros daquela comunidade
Ações do agressor descontextualizadas, compreendidas como resultantes de sua personalidade	Ações do agressor contextualizadas no ambiente de trabalho

### Círculos de Justiça Restaurativa

O paradigma restaurativo também amplia o número de interessados na construção de soluções para os problemas identificados, envolvendo mais pessoas na resolução do conflito. Um dos principais instrumentos utilizados são os círculos de Justiça Restaurativa. Nesta seção, segue uma explicação de como funcionam os círculos no contexto de assédio e discriminação no trabalho.

De fato, os círculos de justiça restaurativa vem sendo utilizados com sucesso na mediação de conflitos resultantes de casos específicos de assédio sexual e outras violências de gênero no trabalho. Por meio deles, é oportunizado aos envolvidos em um conflito específico falar sobre o caso e discuti-lo responsabilmente, garantindo-se de fato o contraditório e a ampla defesa.

Em um círculo de justiça restaurativa, que deve sempre ser conduzido por um facilitador habilitado, participam não apenas os diretamente envolvidos em um caso específico de assédio sexual, mas também outras pessoas que pertencem àquele ambiente de trabalho. A idéia é que a inclusão de mais pessoas no processo decisório para a solução de um caso específico contribui para que a resposta de fato ofereça uma resolução satisfatória a todos os envolvidos. Esta resposta pode consistir em medidas distintas, que

vão desde a reparação das pessoas prejudicadas pelos comportamentos problemáticos à efetiva responsabilização de quem se comportou mal.

O primeiro momento de preparação do círculo consiste na pré-avaliação para determinar se o caso pode ou não ser resolvido desta forma, de acordo com os seguintes critérios: disposição dos diretamente envolvidos para participar, compreensão de por que fazem parte do círculo, abertura para compartilhar e relatar episódios específicos e concordância com a participação de cada um dos demais participantes.

A definição dos participantes do círculo é simples. Cada círculo tem idealmente seis participantes: um facilitador, a pessoa que se apresenta como vítima direta de assédio sexual ou outra violência de gênero, a pessoa apontadas como perpetrador de assédio sexual ou outra violência de gênero e três pessoas que convivem no ambiente de trabalho que não se identificam como vítimas diretas nem apontadas como perpetradores. No círculo, não há hierarquias e todos os participantes, inclusive o facilitador, se envolvem igualmente nas atividades. Todos podem falar livremente, sempre de maneira respeitosa, e o facilitador garante que não haja desequilíbrios na distribuição da fala.

O círculo é organizado em rodadas de perguntas propostas pelo facilitador. Em cada rodada, cada participante responde à pergunta que está sendo feita. Um círculo deve durar aproximadamente duas horas. Na primeira parte, o objetivo é quebrar o gelo, por meio de apresentações e compartilhamento de informações pessoais e anedotas. Em seguida, ocorre a avaliação do ambiente de trabalho, por meio da partilha de experiências pessoais difíceis relacionadas com o ambiente de trabalho, junto com a avaliação do impacto que teve sobre si e o impacto que pode ter tido no ambiente. Nesse momento, ainda não se discute o caso em questão diretamente.

A segunda parte do círculo tem por objetivo ser mais propositiva e busca a reflexão sobre as mudanças ao meio ambiente consideradas necessárias, de estruturais para específicas, de longo prazo para curto prazo. Em seguida, ocorre uma avaliação dos comportamentos individuais, por meio da abordagem do caso específico que trouxe os participantes ao círculo a partir da perspectiva de cada um. Neste momento, ocorrer a distribuição e a aceitação da responsabilidade, que pode ser seguida com pedidos de desculpas e comprometimento com mudanças. A última etapa desta segunda parte é a projeção do futuro, com a visualização do ambiente de trabalho ideal e o desenvolvimento coletivo de compromissos individuais e institucionais para alcançá-lo.

## RESPONSABILIZAÇÃO, REPARAÇÃO E RESTAURAÇÃO



Progressivamente, o assédio sexual contra as mulheres está deixando de ser algo vivido em silêncio pelas vítimas e o número de denúncias e exposições públicas de assediadores vêm consistentemente aumentando. É cada vez mais necessário, portanto, o desenvolvimento de instrumentos adequados para a distribuição de responsabilidades daqueles diretamente envolvidos, a reparação às vítimas e a restauração do ambiente de trabalho.

Afinal, um chefe assediador deixa para trás uma espécie de terra arrasada que precisa ser recuperada. Um ambiente de trabalho marcado por essas práticas não retorna a um funcionamento saudável automaticamente, ainda que o assediador seja afastado ou demitido. Nem bodes expiatórios, nem complacência podem ser caminhos aceitáveis para lidar com os casos específicos. Não se pode em nenhum momento abrir mão do reconhecimento formal dos problemas e das pessoas afetadas, além da distribuição adequada de responsabilidade. A reparação e a responsabilização, contudo, estão além da punição.

A reconstrução do ambiente de trabalho no qual um caso grave de assédio sexual foi denunciado ou no qual esta prática era corriqueira e naturalizada traz dois desafios distintos. Primeiro, é necessário repactuar as regras de comportamento, a fim de se estabelecer de maneira inequívoca as práticas que não devem ser reproduzidas ou toleradas no ambiente de trabalho. Segundo, instituição precisa criar canais e estruturas internas para que eventuais problemas possam ser imediatamente endereçados e reparados, a partir de procedimentos organizados e previamente estabelecidos.

A consequência prática da adoção do paradigma restaurativo é o reconhecimento de que um chefe que usava a sua posição de poder para assediar sexualmente suas funcionárias e seus funcionários muito provavelmente estava cercado por uma estrutura de comportamentos e práticas problemáticas, que não necessariamente deixarão de ocorrer, ainda que este chefe seja afastado. Se estes outros comportamentos considerados menos graves que o assédio sexual não forem também diretamente endereçados, o afastamento ou responsabilização do assediador terá um efeito limitado. Ainda, estruturas que reproduzem desigualdades de gênero internamente na instituição - como desigualdade salarial entre homens e mulheres e representação majoritariamente masculina em posições de chefia - precisam necessariamente ser corrigidas.

Um processo importante na reconstrução do ambiente de trabalho se dá pela facilitação de dinâmicas coletivas para a repactuação das regras de comportamento. Processos coletivos que geram resultados mutuamente acordados têm mais chances de efetivamente durar e conseguem criar e implementar procedimentos que fornecem soluções sustentáveis no tempo. O estabelecimento de novos acordos coletivos e regras de comportamento, por meio da facilitação de dinâmicas coletivas, é um caminho promissor, também capaz de desenhar as estruturas internas necessárias para recebimento de reclamações e acompanhamento de casos de assédio sexual e outras violências de gênero.

## MEDIDAS PREVENTIVAS



O investimento na prevenção do assédio e da discriminação, por meio de estratégias educativas e de formação, é o caminho mais promissor para a construção de ambientes de trabalho seguros e respeitosos. O desenvolvimento de um plano de prevenção focado na educação permite aos gestores anteciparem os problemas em vez de terem que perseguir as soluções depois que eles ocorrem ou em meio a ações voltadas a remediar uma crise.

O treinamento de funcionários e gestores para prevenção de novos casos de assédio ou discriminação é certamente a maneira mais eficaz de se lidar com estes problemas no trabalho. É parte fundamental da solução estrutural educar as pessoas sobre problemas relacionados ao gênero no local de trabalho, por meio de uma estratégia de comunicação que efetivamente informe a respeito das condutas adequadas e das melhores práticas para o estabelecimento de um ambiente de trabalho seguro. Pode ser que a instituição jamais tenha precisado lidar com uma denúncia de assédio ou discriminação, mas isso não significa que não haja problemas internos que precisem ser endereçados para prevenir que problemas um dia venham a acontecer.

Por meio de treinamentos de funcionários e gestores é possível apresentar as condutas que são adequadas e as que são inapropriadas e inaceitáveis naquele ambiente. Frequentemente, problemas como o assédio sexual ocorrem no trabalho porque não houve um treinamento apropriado dos funcionários a respeito das regras de conduta. Nestes treinamentos, também é possível sensibilizar os funcionários a respeito dos problemas típicos das relações de gênero que surgem no trabalho. As regras precisam ser expressamente apresentadas e cuidadosamente justificadas.

Em uma perspectiva de médio e longo prazos, faz parte da estratégia de prevenção a facilitação de dinâmicas coletivas para que funcionários possam em pequenos grupos refletir a respeito de seu ambiente de trabalho e vocalizar suas eventuais frustrações. Nestes espaços, é até mesmo possível o estabelecimento de novos acordos coletivos e regras de comportamento, bem como a elaboração de sugestões acerca de possíveis medidas para endereçamento de problemas. Processos coletivos que geram resultados mutuamente acordados têm mais chances de serem duradouros e são capazes de subsidiar estratégias de criação e implementação de procedimentos que fornecem soluções sustentáveis no tempo.

## **AVALIAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO**



Uma outra excelente medida para a construção de um ambiente de trabalho mais digno e seguro para todos e todas é a realização de avaliações periódicas do ambiente de trabalho, a fim de medir a qualidade das relações interpessoais naquele contexto profissional. Por meio desta avaliação, uma instituição pode antecipar os

problemas em vez de terem de buscar soluções uma vez que eles ocorram.

É fundamental entender que há pontos cegos em todo local de trabalho, até mesmo nos mais bem-intencionados e preocupados com questões de gênero. É recomendável que estas avaliações sejam feitas por pessoas que não participam diretamente daquele ambiente de trabalho. Raramente é possível identificar alguém inserido no ambiente com a autonomia e objetividade necessárias para lidar com este tipo de problema. De fato, é demais esperar que as pessoas diretamente envolvidas nos problemas ou por eles afetadas sejam capazes de avaliá-los e corrigi-los adequadamente.

Muitas vezes, comportamentos problemáticos são tão naturalizados internamente que a sua remediação parece ou desnecessária ou impraticável. Ainda, é um desafio para qualquer instituição confrontar pessoas em posições de liderança e abordar comportamentos e práticas que estão entrelaçadas em hierarquias. A naturalização do ambiente de trabalho adverso e a proteção garantida por estruturas hierárquicas são obstáculos que precisam ser reconhecidos e ultrapassados, o que se consegue mais facilmente por agentes externos ao ambiente de trabalho.

Há diversas metodologias possíveis para a realização destas avaliações periódicas, que podem ser usadas combinadas ou separadamente. O importante é que, com uma periodicidade determinada - idealmente pelo menos uma vez ao ano - as lideranças sejam proativas na avaliação do ambiente de trabalho com foco especial nas relações de gênero. Entrevistas semi-estruturadas.

## Etnografia Institucional

Uma possibilidade que tem se mostrado bastante eficaz para a compreensão dos problemas típicos das relações de trabalho, com foco especial nas relações de gênero, dentro de uma instituição é a etnografia institucional. Por meio desta metodologia, é possível observar a dinâmica interna de uma instituição, analisando sem interferência as trocas e práticas do dia-a-dia.

Nesta observação inicial, o olhar treinado se foca em toda interação, comportamento e atitude que pareça relevante no endereçamento de problemas que podem estar relacionados ao assédio sexual. Esta metodologia permite que avaliadores treinados e sensíveis ao tema façam observações e estudos no ambiente de trabalho, combinando distintos métodos de coleta de dados e análise, os quais têm por princípio básico guiador a observação qualificada. A etnografia institucional permite não apenas a avaliação geral do estado das relações de trabalho em um determinado espaço institucional, como também consegue identificar os comportamentos individuais problemáticos e endereçá-los.

## Escuta qualificada

Faz parte da avaliação do ambiente de trabalho, para além da etnografia institucional, a abertura de um canal de diálogo com as pessoas que participam do ambiente de trabalho em análise. É fundamental que todos possam se manifestar individualmente e de maneira segura sobre os possíveis problemas com os quais convivem. Esta escuta qualificada aprofunda a compreensão de um ambiente de trabalho determinado e permite a elaboração de estratégias educativas específicas para a instituição.

Gestores diligentes atuam proativamente na organização de entrevistas e conversas com os funcionários para o debate sobre o ambiente de trabalho. É fundamental que cada servidor e servidora seja capaz de identificar um espaço bem estabelecido para onde possa levar eventuais reclamações, que ainda não caracterizem um assédio ou violência mais grave de gênero, a fim de serem propriamente endereçadas.

## Formulário de Avaliação

Um medida que tende a funcionar bem para a compreensão da saúde do ambiente de trabalho é a distribuição de formulários a serem preenchidos anonimamente pelos servidores. Por meio destes formulários é possível monitorar, sem constranger os servidores, a saúde do ambiente de trabalho, por meio de perguntas capazes de revelar eventuais falhas que poderiam ser corrigidas. O formulário pode ser um importante instrumento para avaliação de riscos das relações de gênero no ambiente de trabalho.

## Formulário para Avaliação

A seguir, algumas sugestões de perguntas a serem incluídas no formulário, cujo preenchimento deve ser feito sempre sob a garantia de anonimato. É importante que as primeiras perguntas do formulário sejam sobre a auto-declaração de gênero, raça e orientação sexual, para que as informações obtidas possam ser lidas de acordo com estes recortes. É importante também a inclusão de espaços abertos para comentários depois de cada pergunta.

**Pergunta:** Nas relações de trabalho diárias, marque todas as opções que se aplicam à sua experiência:

- a) Acho que as interações no ambiente de trabalho são boas
- b) Acho que as interações no ambiente de trabalho são quase sempre boas
- c) Acho que as interações no ambiente de trabalho não são muito boas
- d) Acho que as interações no ambiente de trabalho são péssimas
- e) Eu já escutei piadas e/ou comentários que considere racistas
- f) Eu já escutei piadas e/ou comentários que considere machistas
- f) Eu já fiz piadas e/ou comentários que podem ser entendidos como machistas
- g) Eu já escutei piadas e/ou comentários que considere homofóbicos
- h) Eu já fiz piadas e/ou comentários que podem ser entendidos como homofóbicos
- i) Eu acho que lido com poucas pessoas machistas no ambiente de trabalho
- j) Eu acho que lido com muitas pessoas machistas no ambiente de trabalho
- k) Eu acho que o ambiente de trabalho desestimula comportamentos machistas
- l) Eu acho que o ambiente de trabalho tolera comportamentos machistas
- m) Eu acho que o ambiente de trabalho incentiva comportamentos machistas

**Pergunta:** Durante reuniões, qual das opções melhor descreve como você se sente

- a) Sempre me sinto confortável para falar e sinto que sou ouvida/o e respeitada/o
- b) Nem sempre me sinto confortável para falar, mas sinto que sou ouvida/o e respeitada/o
- c) Me sinto confortável para falar, mas sinto que nem sempre sou ouvida/o e respeitada/o
- d) Não me sinto confortável para falar, nem sinto que sou ouvida/o e respeitada/o

**Pergunta:** Você sente que seu trabalho é valorizado?

- a) De maneira geral, sinto que o meu trabalho é valorizado
- b) Sinto que o meu trabalho é na maioria das vezes valorizado, apesar de alguns incidentes pontuais
- c) Eu sinto que o meu trabalho deveria ser mais valorizado
- d) De maneira geral, sinto que o meu trabalho é desvalorizado

**Pergunta:** Você já foi vítima de assédio moral ou sexual no trabalho? Você já testemunhou a prática de assédio moral ou sexual no trabalho?

## CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES PERMANENTES

Qualquer instituição que seja séria nas suas intenções de prevenir e enfrentar o assédio sexual e a discriminação de gênero precisa criar estruturas internas para construção de capacidades permanente para endereçamento de eventuais problemas.



A criação destas estruturas compreende o estabelecimento de canais internos seguros de denúncia, o desenvolvimento de protocolos para resposta a estas denúncias, a institucionalização de espaços permanentes de diálogo sobre as relações de gênero e avaliações regulares para determinar se os problemas estão sendo efetivamente endereçados. Estas práticas devem fazer parte do cotidiano da instituição seriamente comprometida com este tema.

A Resolução 351 se guia por dois princípios importantes para a construção desta capacidades permanentes, quais sejam, a cooperação horizontal, vertical e transversal, e a gestão participativa. A cooperação é definida como a mobilização, pelas pessoas, de seus recursos subjetivos para, juntas, superarem coletivamente as deficiências e contradições que surgem da organização prescrita do trabalho e da concordância entre singularidades, por meio da construção dialogal de regras formais e informais, técnicas, e consciência ética, que orientam o trabalho real.

A cooperação horizontal é aquela que acontece entre os pares e os membros de equipes de trabalho. Já a cooperação vertical se dá entre os ocupantes de diferentes níveis da linha hierárquica sempre no duplo sentido ascendente-descendente. Por fim, a cooperação transversal é verificada entre trabalhadores da organização e usuários, beneficiários, auxiliares e advogados, assim como com integrantes de outras instituições correlatas.

A gestão participativa busca a valorização e o compartilhamento da experiência de trabalho, a cooperação e a deliberação coletiva e a participação integrada de magistrados e servidores em pesquisas, consultas, grupos gestores, com o objetivo de identificar problemas e propor melhorias no ambiente de trabalho e institucionais.

## Canais de denúncia

A instituição precisa ter canais internos de denúncia, administrados por quem tenha poder de tomar decisões e conduzir os processos de responsabilização e reparação. Esta estrutura deve ter sua autoridade garantida por meio de uma atuação independente e livre de ingerências da diretoria. É necessário que esteja bem estabelecido onde as vítimas podem ir para denunciar, qual o procedimento que será adotado para se lidar com o caso e quais as medidas cabíveis para cada tipo de problema.

O canal de denúncia é responsável por garantir a escuta qualificada de vítimas e o sigilo necessário até que o melhor procedimento de ação seja determinado. A Resolução 351 traz inclusive um capítulo fundamental ao endereçamento de casos específicos que diz respeito ao estabelecimento de um canal permanente, preferencialmente nas respectivas áreas de gestão de pessoas, de acolhimento, escuta, acompanhamento e orientação a todas as pessoas afetadas por situações de assédio e discriminação no âmbito institucional, resguardado pelo sigilo profissional, a fim de minimizar riscos psicossociais e promover a saúde mental no trabalho. Este acompanhamento, inclusive, pode ser individual ou coletivo, inclusive de equipes, a fim de promover o suporte psicossocial e, também, orientar a busca de soluções sistêmicas para a eliminação das situações de assédio e discriminação no trabalho.

Para que gestores sejam capazes de identificar este risco decorrente de práticas problemáticas, os servidores precisam sentir segurança em se manifestarem e apresentarem informações sobre os problemas. Isto possibilita resolvê-los enquanto ainda não causaram danos irreversíveis para as pessoas envolvidas. Quanto mais cedo uma conduta hostil, uma micro violência ou um comportamento problemático é endereçado, maiores as chances de correção efetiva do ambiente de trabalho, responsabilização justa dos responsáveis e reparação satisfatórias das vítimas.

Uma possibilidade de identificar internamente estas situações é por meio de canais de escuta que permitam envio anônimo. É incontestável que o anonimato ajuda a diminuir a inibição para quem está na posição de denunciante, seja como vítima ou testemunha. Dar às pessoas a opção de permanecerem anônimas ao levantarem suas preocupações ajudará a construir confiança no processo de denúncia. Apesar de o anonimato não poder ser mantido em casos de investigação formal de condutas específicas, ele pode ser garantido até este momento. Além disso, oferecer a possibilidade de se manifestar sem se identificar passa a importante mensagem de que resolver o problema é mais importante do que expor as pessoas envolvidas.

Um canal de denúncia efetivo deve ter por foco o registro e acompanhamento da experiência da denunciante. Deve também ser pensado de forma a incentivar o envio de relatos, protegendo os registros e a privacidade de seus autores. Um canal de denúncia completo ainda deve informar a respeito de comportamentos inapropriados para que a denunciante possa entender melhor a sua posição diante da situação em que se encontra. Depois de enviar um relato, seu autor ou autora deve ser capaz de acompanhar o status do processo de resolução em tempo real. Canais de denúncia bem estruturados ajudam a gerar confiança e credibilidade da instituição, o que fortalece a segurança de todos os que ali trabalham.

### Espaços de diálogo e grupos auto-gestionados de mulheres

Por meio de um esforço proativo, uma instituição é capaz de endereçar comportamentos problemáticos e os elementos típicos de um ambiente potencialmente tóxico antes que escalem para o assédio sexual. Espaços permanentes de diálogos sobre as relações de trabalho e avaliações regulares para determinar se os problemas estão sendo efetivamente endereçados devem fazer parte do cotidiano da instituição. Grupos auto-organizados de mulheres institucionalmente apoiados, por exemplo, têm se mostrado potentes mecanismos de prevenção de problemas. É também um espaço onde comportamentos problemáticos menos graves podem ser discutidos prontamente, antes de virarem casos de assédio sexual. A organização deste grupos deve ser amplamente apoiada dentro da instituição, que pode até mesmo criar um canal direto para receber relatórios deles.

Nessa linha, a própria Resolução 351 traz uma importante diretriz de promoção da comunicação horizontal, do diálogo, do *feedback* e dos canais de escuta e discussão com o objetivo de identificar problemas e propor ações de melhoria no ambiente e nas relações de trabalho. Certamente, a maneira mais construtiva de se fazer isso é por meio de espaços de comunicação permanentes e regulares para discussão do ambiente de trabalho. No caso de um juiz ou uma juíza, uma reunião a cada duas semanas, por exemplo, com os servidores do gabinete, específica para tratar do ambiente do trabalho, como melhorá-lo e até mesmo endereçar algum comportamento que tenha sido incômodo pode trazer avanços efetivos na construção de um ambiente mais saudável.

A seguir, tem-se um *check-list* com o um resumo de todos os pontos desenvolvidos nesta cartilha a partir das medidas básicas a serem verificadas dentro da qualquer instituição que queira efetivamente enfrentar e prevenir o assédio moral, sexual e a discriminação no ambiente de trabalho.

## Check-list

- 1) Criação de um canal de denúncia ou ao menos a identificação evidentemente estabelecida de quem vai receber uma eventual reclamação
- 2) Estabelecimento de um fluxo procedimental por escrito, oficializado em normativa interna, sobre o encaminhamento de reclamações
- 3) Definição de um acordo escrito, comunicado a todos internamente, sobre o que caracteriza uma conduta problemática e suas possíveis consequências
- 4) Desenvolvimento de mecanismos, para além da punição do agressor, que sejam capazes de (i) reparar o dano às vítimas, (ii) reconhecer a existência de um problema a ser corrigido, e (iii) restaurar o ambiente de trabalho
- 5) Realização de avaliações periódicas sobre o estado das relações de gênero no ambiente de trabalho, com a inclusão de um critério com recorte de gênero sobre a correção das condutas nas avaliações individuais de performance
- 6) Criação de um espaço permanente para endereçamento de desconfortos que ainda não caracterizariam assédio ou prática de discriminação, mas que contribuem para um ambiente de trabalho tóxico
- 7) Investimento em estratégias de letramento de servidores e gestores

## CONCLUSÃO

Certamente, o Poder Judiciário tem um papel importante a ser desempenhado na prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação. Não é possível mais normalizar ambientes de trabalho hostis e violentos para mulheres. Compreender a complexidade do problema e investir em soluções efetivas para o seu endereçamento são passos fundamentais para que a gente construa de fato um mercado de trabalho mais justo para todos e todas.

A própria Resolução 351 subscreve a importância da saúde no trabalho e define este valor como uma dinâmica de construção contínua, em que estejam assegurados os meios e condições para a construção de uma trajetória em direção ao bem-estar físico, mental e social, considerada em sua relação específica e relevante com o trabalho

Existe uma dificuldade estrutural em encontrar soluções internas para comportamentos e práticas que estão entrelaçados em estruturas hierárquicas. É urgente construir caminhos para que o endereçamento de casos específicos de assédio sexual dentro desta instituição seja capaz de garantir a responsabilização efetiva dos responsáveis, a reparação das vítimas e a restauração do ambiente de trabalho.

Parece evidente que a criação de ambientes de trabalho não-tóxicos e livres de assédio, de micro-agressões e de outras violências de gênero não acontecerá espontaneamente. Gestores precisam entender sua responsabilidade neste processo e atuar ativamente na prevenção, enfrentamento e remediação deste grave problema. E que o façam rapidamente, pois a tolerância às situações de assédio no trabalho parece ter finalmente chegado ao seu fim.

