



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM DIREITO

MARIA LUIZA FERREIRA DE SOUZA
STEPHANY LOUYSE SIMÃO LOBO

**A POLÍTICA DE COMBATE AO ASSÉDIO SEXUAL E MORAL NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ: realidade, desafios
e perspectivas**

MARIA LUIZA FERREIRA DE SOUZA
STEPHANY LOUYSE SIMÃO LOBO

**A POLÍTICA DE COMBATE AO ASSÉDIO SEXUAL E MORAL NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ: realidade, desafios
e perspectivas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
bacharela em Direito.

Orientador: Prof. Esp. Thiago de Moraes Pereira.

SOUZA, Maria Luiza Ferreira de Souza; LOBO, Stephany Louyse Simão.

A política de combate ao assédio sexual e moral no Tribunal de Justiça do Estado do Pará: realidade, desafios e perspectivas./ Maria Luiza Ferreira de Souza, Stephany Louyse Simão Lobo. CGBD – Itaituba: FAI, 2026.

69 f.: il;

Orientador: Prof. Thiago de Moraes Pereira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – faculdade de Itaituba, 2026.

1. Assédio moral. 2. Assédio sexual. 3. Poder Judiciário - Pará. 4. Conselho Nacional de Justiça. I. Thiago de Moraes. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2026.

MARIA LUIZA FERREIRA DE SOUZA
STEPHANY LOUYSE SIMÃO LOBO

**A POLÍTICA DE COMBATE AO ASSÉDIO SEXUAL E MORAL NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ: realidade, desafios
e perspectivas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
bacharela em Direito.

Orientador: Prof. Esp. Thiago de Moraes Pereira.

BANCA EXAMINADORA

Avaliador(a): _____ Nota: _____
Nome, titulação

Avaliador(a): _____ Nota: _____
Nome, titulação

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba/PA, ____ abril de 2026.

Aos caminhos que se dobram sobre si, às estradas que se fazem de dentro para fora. Aos silêncios que ensinam mais do que as vozes, e às vozes que, mesmo trêmulas, se levantam pra dizer o justo. Dedico a quem não teme o sertão de si mesmo, porque sabe que todo desassossego é também um modo de seguir. Aos que creem no poder manso da palavra, essa ferramenta antiga que, quando bem usada, desmancha o medo e acende o lume no escuro. Aos que plantam justiça no chão duro das instituições, ainda que o sol seja quente e a terra teime em resistir. Dedico este a fortaleza de mulheres que me cercaram. À **Claudomira Coelho Ferreira** (in memoriam), pelo pulso firme e pela ousadia que atravessaram os baixões do ouro. À **Olinda Lima de Souza** (in memoriam), que através da educação mostrou o poder e a influência de uma mulher. À **Iza Andrea Lima de Souza** (in memoriam), que provou que a vida merece ser vivida e que ela pode ser linda quando o amor atravessa o nosso olhar. E, por fim, dedico à vida. Essa grande invenção que, como o rio de Riobaldo, não cessa nunca: corre, se esconde, volta, e segue. Porque no fundo, como diz Guimarães Rosa, o que a vida quer da gente é coragem.

Maria Luiza Ferreira de Souza

“Fiz a escalada da montanha da vida removendo pedras e plantando flores.” –Cora Coralina. Inspirada na sensibilidade de Cora Coralina, compreendo que esta conquista não se resume ao ponto de chegada, mas ao percurso que a tornou possível. Cada pedra removida representou um desafio que exigiu firmeza, paciência e transformação. Cada flor plantada simboliza os aprendizados silenciosos, as mudanças internas e a construção gradual de quem eu me tornei ao longo desta caminhada. Dedico esta conquista a Deus, o jardineiro que me permitiu florescer. À minha família, as raízes que me sustentam e me dão força. E aos meus amigos, flores que a vida plantou em meu caminho e que estiveram comigo em cada etapa desta escalada. Sem o apoio de vocês, o topo não teria o mesmo brilho, e não seria um jardim tão colorido e valioso. Esta trajetória não foi feita de certezas, mas de inquietações que me impulsionaram a crescer, a ressignificar limites e a compreender que o verdadeiro sentido da conquista está naquilo que ela nos permite construir dentro de nós. Dedico este trabalho como marco dessa travessia — não apenas acadêmica, mas pessoal —, como registro de um caminho que me ensinou sobre constância, identidade e propósito, e como lembrança permanente de que toda realização é, antes de tudo, fruto da coragem de continuar.

Stephany Louyse Simão Lobo

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, presença sem nome e sem fim, e aos **espíritos amigos** que caminham no invisível, agradeço pela mão firme nas horas de travessia, pelo norte quando o rumo parecia torto e, sobretudo, por me ensinarem que justiça não é só lei escrita, mas gesto, consciência e coragem de bem-fazer.

Ao meu pai, **Ivo André Lima de Souza**, que permitiu que eu voasse sem tirar os pés do chão. Foi no silêncio dos exemplos e na força do seu ser que aprendi que o mundo é grande, mas a gente cresce mais quando aprende a enfrentá-lo de pé, de cabeça erguida e com dignidade.

À minha mãe, **Crisley Coelho Ferreira**, fonte primeira de cuidado e entrega, que me ensinou sobre doação muito antes de qualquer leitura do Código Civil. Com ela aprendi que amar é renunciar, é sustentar sem medir, é ser lei viva quando o outro precisa de abrigo. É exemplo de força feminina e de fé, sou grata por me tornar uma mulher firme e fiel à mim mesma.

Às minhas irmãs, **Iza Carolina Ferreira de Souza** e **Ana Beatriz Ferreira de Souza**, que foram chão firme e abraço certo nos dias de campina. Onde o cansaço chegava primeiro, vocês chegavam junto, fazendo do caminho um pouco menos áspero e muito mais humano.

À minha grande amiga **Luanna Carrias Loiola**, presença singular e indispensável em minha caminhada, companheira de fé e palavra, que nunca me deixou desacreditar de mim mesma. Quando o medo cochichava derrota, você falava coragem, e isso fez toda a diferença na travessia. Sua lealdade, sensibilidade e força foram sustentáculo nos dias difíceis e luz nas incertezas. Sua importância transcende a amizade: é alicerce, é direção, é parte essencial desta travessia e da mulher que me tornei.

Ao meu companheiro, **Andrean Gabriel Araújo dos Santos**, alicerce constante durante a graduação, presença que sustentou, ouviu e permaneceu. Nos dias de peso, foi porto; nos dias de dúvida, foi certeza; e na caminhada inteira, foi parceria.

À **Stephany Louyse Simão Lobo**, companheira de TCC e de jornada acadêmica, pela parceria fiel e pela acolhida que fez da faculdade um lugar alegre. Foi no partilhar das incertezas e no apoio constante que seguimos firmes. Ao lado do nosso amigo **Natan Flávio Pedrosa**, formamos laço de companherismo e amor,

sustentando uns aos outros e enfrentando juntos tudo o que se apresentou no caminho.

Ao meu orientador, Prof. **Thiago de Moraes Pereira**, deixo uma gratidão dessas que não se anuncia alto, mas se assenta fundo, como coisa que cria raiz. Sempre o tive como referência de postura e de advocacia, exemplo firme de quem caminha no direito sem perder a medida do humano, nem a retidão do caráter. Admiro não apenas o profissional seguro e preciso, mas o modo sólido com que conduz a palavra, o ensino e as escolhas — como quem sabe que a justiça também mora nos detalhes do agir.

Aos meus professores da faculdade, semeadores de saber, que lançaram ideias e inquietações, ajudando a formar não apenas a jurista, mas a pessoa. Em especial, ao meu amigo, professor e chefe, Dr. **Alarico Marques Pereira**, que abriu portas, alargou horizontes e me apresentou o novo dentro do Direito. Que me estendeu a mão num momento adverso, mostrando que ensinar também é gesto de humanidade. Sob sua orientação, aprendi mais do que técnica: aprendi direção, aprendi norte. Levo comigo esse aprendizado como quem leva bússola boa em travessia longa, certa de que muito do que serei na profissão traz a marca silenciosa do que o senhor me ensinou a ser.

Aos locais de estágio, que revelaram minha predestinação e deram corpo ao que antes era apenas intenção. Ao **Tribunal de Justiça do Estado do Pará**, com agradecimento especial aos meus primeiros chefes: Dr. **Jacob Arnaldo Campos Farache**, que abriu a porta das oportunidades para o meu aprendizado e com paciência me ensinou a enxergar o que atravessa os autos processuais; Dr. **Sérgio Simão dos Santos**, que mostrou através da postura no exercício da jurisdição, que a Justiça exige pulso firme na condução dos atos e olhar sensível diante das pessoas e Dr. **Rafael Alvarenga Pantoja**, que confiou em mim e me permitiu exercer minha autenticidade, ensinando-me que o Direito se fortalece quando é vivido com verdade, responsabilidade e identidade própria. Destaco esse agradecimento aos servidores: **Larissa Simão, Ramon Querino, Edmilson Fernandes Junior, Alyne Teixeira, William Germain, Lays de Miranda, Josinete Sousa Lamarão, Leonardo Menezes, Marileuce Cirino de Souza, Gildeth Colares, Jerddeson Nobre Batista, Maria da Conceição Lopes e Joanilda Soares**, que seguraram minha mão desde o primeiro dia e me ensinaram que o processo não se resume a fatos e pedidos, porque, por trás de cada folha, pulsa alguém que espera a representação da Justiça. Pela força que

me ofertaram quando mais precisei, registro minha gratidão a esses servidores, que honram a sociedade e engrandecem a Justiça paraense com trabalho silencioso e compromisso verdadeiro.

À **Defensoria Pública do Estado do Pará**, com destaque ao Dr. **Luiz Gustavo Bessa Albuquerque** e das Dra. **Lilian de Aguiar Valentim**, Dra. **Olívia Albino de Alencar** e Dra. **Ana Carolina Simão**, bem como aos servidores **Bruno Valério do Vale** e **Maria da Conceição Gomes de Sousa**, por me ensinarem que o direito só faz sentido quando alcança quem mais precisa. Ali compreendi que a justiça não é discurso, é presença — presença firme ao lado de quem mais precisa, muitas vezes sem voz e sem recursos. A Defensoria atua com a grandeza de quem não busca reconhecimento, mas resultado; não espera aplauso, mas entrega amparo. Levo comigo o exemplo de um trabalho silencioso, técnico e profundamente humano, que transforma realidades todos os dias, sustentado apenas pelo compromisso inegociável com a dignidade e com o acesso à justiça.

Ao **Tribunal Federal Regional da 1ª Região**, e em especial aos servidores **Alan Chaves**, **Eduardo Leal** e **Rayan Picanço** e **Suely Lopes Cavalcante**, pela generosidade com que partilharam seus conhecimentos, pela experiência que engrandeceu minha formação e, sobretudo, pela amizade sincera que floresceu nesse percurso e que levo comigo como uma das mais preciosas conquistas dessa caminhada.

A todos, meu agradecimento fundo e verdadeiro. Porque ninguém atravessa sozinho: toda travessia é feita de encontros.

Maria Luiza Ferreira de Souza

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta etapa não representa apenas a conquista de um título acadêmico, mas o culminar de uma jornada moldada por mãos generosas e corações presentes.

A Deus, o autor da minha vida e a fonte da minha coragem. Nos momentos em que as minhas próprias forças pareciam esgotar-se, encontrei consolo na promessa bíblica que diz: “Não te mandei eu? Esforça-te, e tem bom ânimo; não temas, nem te espantes; porque o Senhor teu Deus é contigo, por onde quer que andares” (Josué 1:9). Foi essa presença divina que renovou o meu fôlego e me guiou até este momento de luz. Ele é aquele que é poderoso para fazer infinitamente mais do que tudo o que pedimos ou pensamos.

Aos meus pais, as minhas primeiras e maiores referências. Nada do que sou hoje veio pronto. Foi construído com exemplo, constância e verdade. Vocês não me ensinaram a buscar aplauso, me ensinaram a ter postura. Não me mostraram o caminho mais fácil, me mostraram o caminho correto. Aprendi em casa que caráter sustenta o que o talento começa, que respeito abre portas que força nenhuma abre e que confiar em si mesmo é um exercício diário. Quando a vida apertou, não foi sorte que me manteve firme, foi a formação que vocês me deram. Se hoje sigo em frente com clareza, não é porque tudo deu certo, é porque vocês me prepararam para quando não desse.

É impossível traduzir em palavras a gratidão que sinto pelo vosso empenho incansável. Vocês não me deram apenas as ferramentas para estudar; deram-me o exemplo de resiliência e o privilégio de acreditar que eu poderia chegar onde quisesse. Se hoje celebro esta vitória, é porque vocês foram o solo fértil onde os meus sonhos puderam crescer. O vosso apoio incondicional é o que me sustenta e a vossa dedicação é o que me inspira a ser alguém melhor todos os dias.

Às minhas irmãs, companheiras de sangue e de alma. Obrigada por estarem comigo em cada capítulo desta história. Entre as dúvidas e os momentos de exaustão, a vossa presença foi o lembrete constante de que eu nunca estaria só. A leveza da vossa companhia e o incentivo silencioso – ou ruidoso – foram essenciais para que eu mantivesse o equilíbrio necessário.

À minha dupla e amiga, **Maria Luiza Ferreira de Souza**, expresso um agradecimento que ultrapassa as palavras. Mais que uma parceira de trabalho, foste

uma irmã de jornada — paciente, leal, acolhedora. Em cada dúvida, encontrei em ti tranquilidade; em cada desafio, uma mão estendida. Como diz provérbios 27:17: “Assim como o ferro afia o ferro, o verdadeiro amigo também afia o outro”, caminhar ao teu lado tornou este processo mais humano, mais leve e infinitamente mais bonito. Esta conquista também é tua, e levo comigo o privilégio de ter dividido contigo não apenas um TCC, mas um capítulo inteiro da minha vida.

Aos meus amigos, tanto os de longa data como aqueles que a faculdade me apresentou, deixo o meu reconhecimento mais sincero. Vocês transformaram o peso dos prazos e das provas em momentos de descontração e partilha. Obrigado por tornarem esta caminhada muito mais leve e por provarem que a vida acadêmica é feita de livros, mas, acima de tudo, de encontros que levamos para sempre.

Agradeço, de forma especial, ao meu orientador, pela dedicação, paciência e valiosas contribuições ao longo da construção deste trabalho, bem como a todos os professores que cruzaram o meu caminho acadêmico e deixaram marcas significativas na minha formação, não apenas pelo conhecimento técnico transmitido, mas pelo exemplo, ética e incentivo constantes. Estendo também minha gratidão aos profissionais que conheci ao longo desse período, cujas conversas, experiências e orientações me ensinaram sobre este ramo de trabalho e, sobretudo, sobre a vida, ampliando minha visão profissional e humana.

Encerro esta etapa com a consciência de que a existência é vasta e cheia de camadas invisíveis ao olhar apressado. Aprendi, através desta jornada, que a vida é infinitamente mais profunda do que os nossos planos podem prever e que a beleza do caminho reside naquilo que guardamos no coração, muito para além dos diplomas e das conquistas materiais.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este sonho se tornasse realidade. Como disse Guimarães Rosa, “o correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.” Neste momento, sei que não é o fim, é só o começo da jornada. Abro o meu coração para minha nova história e vejo que foi a coragem, a fé e o amor de todos ao meu redor que me trouxeram até aqui.

Stephany Louyse Simão Lobo

“Reze e trabalhe, fazendo de conta que esta vida é um dia de capina com sol quente, que às vezes custa muito a passar, mas sempre passa. E você ainda pode ter muito pedaço bom de alegria... Cada um tem a sua hora e a sua vez: você há de ter a sua.” (Guimarães Rosa, 1946)

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisou criticamente a política de combate ao assédio sexual e moral no Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), com base nos dados dos diagnósticos institucionais de 2023, 2024 e 2025, e em conformidade com a Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

O estudo teve como finalidade avaliar a efetividade das políticas institucionais de enfrentamento do assédio e da discriminação, identificando o alinhamento do Tribunal às diretrizes nacionais, os avanços alcançados e os desafios persistentes.

A metodologia empregada foi de abordagem mista, descritiva e analítica, utilizando revisão documental e bibliográfica, além da análise de dados estatísticos das pesquisas institucionais do TJPA. Os resultados revelaram que, embora a visibilidade do problema do assédio no ambiente de trabalho do Poder Judiciário esteja crescendo, a rigidez hierárquica e a desconfiança na eficácia das sanções dificultam o enfrentamento.

Os diagnósticos do TJPA expuseram a extensão da problemática, indicando que o assédio moral é mais incidente que o sexual, e que mulheres, estagiários e terceirizados são os grupos mais vulneráveis. Observou-se um aumento no nível de conhecimento da Resolução CNJ nº 351/2020 entre os servidores, mas persistem lacunas de efetividade relacionadas ao desconhecimento das normas, à crise de confiança nos canais de denúncia e ao receio de retaliações, perpetuando uma cultura de silêncio.

Conclui-se que o assédio é um fenômeno complexo e multifacetado, e que a mera existência de normas, como a Resolução CNJ nº 351/2020, não garante sua efetividade plena, sendo necessário um investimento contínuo em capacitação, transparência, acolhimento às vítimas e monitoramento para transformar a norma em prática e assegurar a dignidade da pessoa humana no ambiente judicial.

Palavras-chave: Assédio moral. Assédio sexual. Poder Judiciário. TJPA. Políticas institucionais.

ABSTRACT

This Course Conclusion Work critically analyzed the policy to combat sexual and moral harassment in the Court of Justice of the State of Pará (TJPA), based on data from institutional diagnoses from 2023, 2024, and 2025, and in accordance with Resolution No. 351/2020 of the National Council of Justice (CNJ).

The study aimed to evaluate the effectiveness of institutional policies for confronting harassment and discrimination, identifying the Court's alignment with national guidelines, the progress achieved, and persistent challenges. The methodology employed was a mixed, descriptive, and analytical approach, using documentary and bibliographic review, in addition to the analysis of statistical data from TJPA's institutional surveys. The results revealed that, although the visibility of the harassment problem in the Judiciary's workplace is growing, hierarchical rigidity and distrust in the effectiveness of sanctions hinder its confrontation.

TJPA's diagnoses exposed the extent of the problem, indicating that moral harassment is more prevalent than sexual harassment, and that women, interns, and outsourced workers are the most vulnerable groups. An increase in the level of knowledge of CNJ Resolution No. 351/2020 among civil servants was observed, but effectiveness gaps persist related to lack of awareness of norms, a crisis of confidence in reporting channels, and fear of retaliation, perpetuating a culture of silence.

It is concluded that harassment is a complex and multifaceted phenomenon, and that the mere existence of norms, such as CNJ Resolution No. 351/2020, does not guarantee its full effectiveness, requiring continuous investment in training, transparency, victim support, and monitoring to translate the norm into practice and ensure human dignity in the judicial environment.

Keywords: Moral harassment. Sexual harassment. Judiciary. TJPA. Institutional policies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de conhecimento dos participantes sobre a Resolução CNJ N° 351/2020.....	41
Gráfico 2 – Percepção dos servidores sobre a existência de ações preventivas contra o assédio..	422
Gráfico 3 – Percepção dos servidores sobre a existência de ações preventivas contra o assédio.	43
Gráfico 4 – Percepção dos servidores sobre a existência de ações preventivas contra o assédio..	44
Gráfico 5 – Percentual de participantes que sofreram assédio sexual e moral nas três pesquisas.....	46
Gráfico 6 – Nível de conhecimento sobre os procedimentos de denúncia dos participantes das três pesquisas..	53
Gráfico 7 – Índice de confiança dos participantes na punição do agressor.	55
Gráfico 8 – Percentual de denúncias e não denúncias nas pesquisas institucionais do TJPA.....	57
Gráfico 9 – Relação entre vítima e agressor nas situações de assédio relatadas nas pesquisas institucionais do TJPA.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL: CONCEITOS, NATUREZA E ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	18
2.2 ASSÉDIO INSTITUCIONAL E A DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA	21
2.3 O ASSÉDIO NO SETOR PÚBLICO: ESPECIFICIDADES DO PODER JUDICIÁRIO	24
2.4 MARCO REGULATÓRIO NACIONAL: A RESOLUÇÃO CNJ Nº 351/2020 E A NECESSIDADE DA INTERVENÇÃO NORMATIVA	30
2.4.1 A ouvidoria nacional da mulher e a perspectiva de gênero	32
2.4.2 Implementação no âmbito estadual: o caso do Tribunal de Justiça do Pará (TJPA)	33
3 METODOLOGIA	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1 NORMAS E INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO NO PODER JUDICIÁRIO	39
4.2 O MARCO DIAGNÓSTICO E A EXPOSIÇÃO DA VIOLÊNCIA INSTITUCIONAL	45
4.2.1 Análise crítica da efetividade: comparação entre o âmbito nacional (CNJ) e o estadual (TJPA)	48
4.2.2 Desafios e perspectivas para a efetividade das políticas de enfrentamento	51
4.2.3 desafios e perspectivas da política de enfrentamento ao assédio no TJPA	54
4.3 O CAMINHO PARA A EFETIVAÇÃO: RECOMENDAÇÕES E O FUTURO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL	59
5 CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

O assédio moral e sexual constitui grave violação aos direitos humanos e trabalhistas, especialmente quando ocorre em instituições públicas, como o Poder Judiciário, onde a rigidez hierárquica e a preservação da imagem institucional tornam o enfrentamento mais complexo. Nesse contexto, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) destaca-se por instituir, por meio da Portaria nº 2611/2021-GP, de 3 de agosto de 2021, as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e Discriminação (CPEAMS), responsáveis pela realização das pesquisas institucionais realizadas entre 2023 a 2025.

Os resultados desses diagnósticos revelaram dados preocupantes sobre as experiências de servidores e magistrados, indicando que, apesar da existência de políticas de prevenção previstas na Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), persistem barreiras culturais e institucionais que dificultam a efetividade das ações. Assim, este estudo justifica-se pela necessidade de avaliar criticamente as políticas adotadas pelo TJPA, considerando que o Poder Judiciário, como garantidor de direitos fundamentais, deve servir de exemplo de práticas institucionais éticas e comprometidas com a dignidade da pessoa humana.

O trabalho tem como objetivo geral analisar os dados das pesquisas institucionais do TJPA, buscando compreender a prevalência, as causas e os impactos do assédio moral e sexual no âmbito do Tribunal. Como objetivos específicos, propõe-se: mapear as políticas de prevenção e enfrentamento implementadas; avaliar sua efetividade; identificar desafios e limitações; e propor recomendações para seu aprimoramento, com base em experiências exitosas de outras instituições.

Parte-se do pressuposto analítico de que a mera existência de um arcabouço normativo robusto, como a Resolução CNJ nº 351/2020, é condição necessária, porém insuficiente, para a efetiva redução das práticas de assédio no ambiente institucional do TJPA, sendo determinante a conjugação entre normatização, transformação da cultura organizacional, fortalecimento dos canais de denúncia e efetividade dos mecanismos de responsabilização disciplinar.

Diante desse contexto, o presente estudo orienta-se pela seguinte pergunta de pesquisa: em que medida as políticas institucionais de prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual implementadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará, à

luz da Resolução CNJ nº 351/2020, têm se mostrado efetivas na redução da incidência dessas práticas, no fortalecimento da confiança dos servidores nos canais de denúncia e na consolidação de uma cultura organizacional pautada pela dignidade da pessoa humana?

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) adota uma abordagem metodológica mista, fundamentada em autores como John W. Creswell e Vicki L. Plano Clark (2017), Antonio Carlos Gil (2017), e Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos (2017), combinando elementos qualitativos e quantitativos para uma compreensão abrangente do fenômeno do assédio moral, sexual no Poder Judiciário brasileiro. Para tanto, a pesquisa examina e analisa os dados dos diagnósticos existentes sobre o tema, com especial enfoque na política de prevenção e enfrentamento instituída pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e em sua implementação no Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), buscando avaliar a efetividade das medidas e os desafios persistentes na garantia de um ambiente de trabalho digno e respeitoso.

Estruturado em cinco capítulos, o trabalho aborda os conceitos de assédio moral e sexual e a dignidade da pessoa humana, as especificidades do fenômeno no serviço público, os instrumentos normativos de prevenção, a análise das pesquisas do TJPA e, por fim, os desafios e perspectivas para o fortalecimento das políticas institucionais.

Dessa forma, o estudo busca contribuir para o debate acadêmico e institucional sobre o assédio no Poder Judiciário, ampliando a compreensão acerca das limitações existentes e indicando caminhos para a consolidação de práticas mais eficazes de prevenção, denúncia e responsabilização, em consonância com os princípios da dignidade humana, da igualdade e da justiça social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL: CONCEITOS, NATUREZA E ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

O assédio moral e o assédio sexual representam fenômenos complexos, de natureza multifacetada, que transcendem a esfera individual para se configurarem como problemas institucionais, sociais e jurídicos. Ambos se manifestam no ambiente de trabalho, espaço que deveria ser destinado à realização profissional e ao desenvolvimento humano, mas que, em muitos casos, converte-se em cenário de violência simbólica, psicológica e sexual. A compreensão de seus elementos constitutivos é, portanto, essencial para a efetividade das políticas de prevenção e enfrentamento.

Do ponto de vista constitucional, a dignidade da pessoa humana (art. 1º, III, CF/88) constitui o núcleo axiológico que fundamenta a repulsa a tais práticas, articulando-se com os princípios da igualdade (art. 5º, caput, CF/88), da valorização do trabalho (art. 1º, IV) e da saúde do trabalhador (art. 7º, XXII). Assim, o combate ao assédio não é apenas uma questão de gestão administrativa, mas uma exigência de proteção a direitos fundamentais.

No campo do assédio moral, Marie-France Hirigoyen (2002), pioneira na abordagem psicológica do tema, conceitua a prática como “qualquer conduta abusiva que, por sua repetição ou sistematização, atente contra a dignidade ou a integridade psíquica de uma pessoa, pondo em perigo seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (HIRIGOYEN, 2002, p. 17). Essa concepção enfatiza três elementos-chave: a repetição da conduta, o caráter abusivo e a degradação das condições laborais.

No Brasil, Barreto (2006) expandiu esse entendimento, situando o assédio moral como uma forma de violência organizacional. Para a autora, “o assédio moral é um processo de desgaste, marcado por humilhações repetidas que corroem lentamente a autoestima, adoecem e fragilizam os vínculos sociais no trabalho” (BARRETO, 2006, p. 42). Essa abordagem revela que não se trata apenas de conduta isolada, mas de um processo relacional que encontra terreno fértil em ambientes hierarquizados e em culturas institucionais marcadas pela tolerância ao abuso.

A dimensão jurídica do assédio moral, embora não conte com tipificação penal específica, encontra amparo em dispositivos constitucionais e trabalhistas. O artigo

157 da CLT impõe ao empregador o dever de garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, enquanto a Súmula 341 do STF consagra a presunção de culpa do empregador por atos de seus prepostos. Nesse contexto, Rodolfo Pamplona Filho (2019) sistematiza os elementos essenciais do assédio moral em quatro categorias: (i) natureza psicológica da agressão; (ii) prática abusiva e degradante; (iii) repetição sistemática; e (iv) intencionalidade de exclusão ou desestabilização da vítima.

Cumprir registrar, todavia, que a doutrina nacional não é unânime quanto aos elementos constitutivos do assédio moral, especialmente no que se refere à exigência de intencionalidade e de reiteração da conduta. De um lado, a corrente subjetivista, representada por autores como Hirigoyen (2002) e o próprio Pamplona Filho (2019), sustenta que o dolo do agressor constitui elemento indispensável para a configuração do assédio moral, exigindo-se a demonstração de que a conduta abusiva foi praticada com o propósito deliberado de atingir a dignidade da vítima.

De outro lado, a corrente objetivista, defendida por Mauro Schiavi (2018) e Maria Aparecida Alkimin (2005), sustenta que a caracterização do assédio moral prescinde da comprovação de intenção, bastando a verificação da conduta abusiva e de seus efeitos deletérios sobre a saúde e a dignidade do trabalhador. Para Schiavi, "a análise deve centrar-se nos efeitos concretos da conduta sobre a vítima, e não na perquirição da vontade interna do agressor" (SCHIABI, 2018, p. 12).

Divergência semelhante se verifica em relação ao requisito da reiteração. Embora a corrente majoritária, encabeçada por Hirigoyen (2002) e Barreto (2006), exija a repetição sistemática como elemento essencial do assédio moral, parcela relevante da doutrina e da jurisprudência tem admitido que uma conduta isolada de gravidade suficiente pode configurar assédio moral, especialmente quando praticada em contexto de abuso de poder hierárquico.

Nesse sentido, Schiavi (2018) argumenta que "atos praticados em um único dia de trabalho, desde que revestidos de gravidade e potencial lesivo à dignidade do trabalhador, podem configurar assédio moral" (SCHIABI, 2018, p. 15). Essa posição encontra respaldo em julgados do Tribunal Superior do Trabalho, que tem reconhecido a possibilidade de configuração do assédio moral mesmo diante de conduta singular, quando esta se reveste de excepcional gravidade e produz efeitos prolongados sobre a vítima.

Ademais, Delgado (2019) contribui para o debate ao situar a dignidade da pessoa humana como "epicentro axiológico do Direito do Trabalho" e fundamento

autônomo para a responsabilização por condutas abusivas no ambiente laboral, independentemente de sua tipificação específica. Para o autor, o princípio da dignidade opera como cláusula geral de proteção que transcende as categorias tradicionais do assédio, abrangendo toda forma de violência que comprometa a integridade psíquica e moral do trabalhador (DELGADO, 2019, p. 758).

Essa perspectiva ampliativa dialoga com a noção de assédio moral organizacional, desenvolvida por Araújo (2012), segundo a qual o assédio pode decorrer não apenas de condutas individuais, mas de políticas institucionais e práticas gerenciais que, de forma sistemática, submetem os trabalhadores a condições degradantes de trabalho, ainda que sem a identificação de um agressor individual específico.

Por outro lado, no que se refere ao assédio sexual, há maior precisão normativa, dado que a conduta está tipificada no artigo 216-A do Código Penal, que assim dispõe: “Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerente ao exercício de emprego, cargo ou função”. Esse dispositivo evidencia dois elementos centrais: a relação de poder hierárquico e a intenção sexual explícita.

A doutrina trabalhista, no entanto, tem expandido a compreensão da tipificação penal, reconhecendo que o assédio sexual pode ocorrer mesmo entre colegas de igual hierarquia. Cassar (2017) observa que “o conceito de assédio sexual deve abranger toda conduta de cunho sexual praticada, normalmente de forma reiterada, contra alguém que a repele, independentemente da posição hierárquica” (CASSAR, 2017, p. 439).

De modo semelhante, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em sua Convenção nº 190 (2019), reconhece o assédio sexual como uma forma de violência no mundo do trabalho, conceituando-o como “conduta de natureza sexual, manifestada fisicamente, por palavras, gestos ou outros meios, propostas ou impostas a pessoas contra sua vontade, causando constrangimento e violando sua liberdade sexual”. Esse entendimento amplia o alcance do conceito, vinculando-o à proteção da saúde, da segurança e da dignidade no trabalho.

A jurisprudência trabalhista brasileira também tem avançado nesse sentido. O magistrado Frota (2013) destaca que “na Justiça do Trabalho, não precisa haver necessariamente desnível de poder para ser caracterizado o assédio sexual, bastando

a prática reiterada e não desejada de atos de natureza sexual” (FROTA, 2013, p. 87). Essa interpretação alinha-se ao princípio da proteção da parte hipossuficiente e reforça a necessidade de interpretação ampliativa em favor da vítima.

Comparativamente, assédio moral e assédio sexual compartilham a característica de se constituírem em práticas abusivas e reiteradas, que afetam a saúde, a autoestima e a dignidade da vítima. Todavia, diferenciam-se quanto à finalidade imediata: enquanto o assédio moral visa fragilizar psicologicamente e excluir a vítima do ambiente laboral, o assédio sexual instrumentaliza o poder para obtenção de favorecimento na esfera íntima e sexual.

Ambos, contudo, configuram violações a direitos fundamentais, impactando não apenas a vida pessoal e profissional das vítimas, mas também a credibilidade e a eficiência das instituições em que ocorrem. No caso específico do Poder Judiciário, tais práticas revelam um paradoxo, uma vez que a instituição vocacionada à proteção de direitos humanos e à promoção da justiça acaba por reproduzir internamente dinâmicas de opressão e violência.

Desse modo, a análise conceitual e normativa do assédio moral e sexual evidencia a necessidade de fortalecer não apenas os mecanismos punitivos, mas também as políticas preventivas e pedagógicas. A compreensão de sua natureza e de seus elementos constitutivos, alicerçada na Constituição, na legislação infraconstitucional, na doutrina especializada e em organismos internacionais, fornece subsídios para uma abordagem crítica e transformadora, capaz de promover ambientes laborais mais justos, seguros e dignos.

2.2 ASSÉDIO INSTITUCIONAL E A DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

O assédio institucional configura-se como uma das formas mais complexas de violência no ambiente de trabalho, manifestando-se por meio de práticas organizacionais, políticas administrativas ou padrões culturais que favorecem ou toleram condutas abusivas. Diferentemente do assédio moral interpessoal, que se estabelece na relação direta entre indivíduos, o assédio institucional decorre de estruturas organizacionais que acabam por reproduzir práticas de pressão, desvalorização ou silenciamento de trabalhadores (HIRIGOYEN, 2015; ARAÚJO, 2012).

Nesse sentido, o fenômeno ultrapassa a dimensão individual e assume caráter estrutural, sendo capaz de atingir coletivamente setores ou grupos profissionais dentro da instituição. Conforme destaca Hirigoyen (2015), o assédio moral no trabalho pode se consolidar a partir de mecanismos organizacionais que normalizam práticas de humilhação ou desqualificação, tornando-as parte do funcionamento cotidiano das instituições.

Essa modalidade de assédio produz efeitos amplos, atingindo não apenas indivíduos isolados, mas também grupos ou setores inteiros dentro da organização. Como consequência, ocorre a corrosão da confiança institucional, o enfraquecimento dos vínculos sociais no ambiente laboral e o comprometimento da integridade física, psicológica e moral dos trabalhadores (BARRETO, 2006).

Segundo Sarlet (2012), a dignidade da pessoa humana constitui o núcleo axiológico do sistema constitucional brasileiro. Prevista no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal de 1988, ela constitui fundamento essencial para a análise do assédio institucional. Esse princípio não se limita ao reconhecimento formal de direitos, mas exige a proteção efetiva do indivíduo contra práticas que atentem contra sua honra, autoestima e bem-estar. Dessa forma, o assédio institucional representa uma afronta direta aos valores constitucionais.

Nessa mesma perspectiva, Silva (2004) destaca que a proteção da dignidade do trabalhador não se limita à esfera patrimonial, mas alcança a dimensão existencial da relação de trabalho, impondo ao empregador o dever de assegurar um ambiente laboral que preserve a integridade moral e psíquica de seus colaboradores.

De forma complementar, Daniel Sarmento (2016) sustenta que a eficácia horizontal dos direitos fundamentais impõe aos particulares e às instituições públicas o dever de respeitar a dignidade humana nas relações interpessoais, o que inclui a obrigação de prevenir e coibir práticas de assédio no ambiente de trabalho. Essa compreensão reforça a tese de que o assédio institucional não constitui mera questão de gestão administrativa, mas verdadeira violação de direitos fundamentais que demanda tutela jurídica específica e efetiva.

Além de violar o princípio da dignidade da pessoa humana, essa prática compromete outros direitos fundamentais assegurados pela Constituição Federal. Entre eles destacam-se o direito à igualdade, previsto no artigo 5º, caput, a valorização social do trabalho, estabelecida no artigo 1º, inciso IV, e a garantia de condições de trabalho seguras e saudáveis, prevista no artigo 7º, inciso XXII (DELGADO, 2019).

O assédio institucional apresenta características que o diferenciam das formas individuais de assédio. Em primeiro lugar, sua atuação é sistemática e reiterada, contribuindo para a criação de um clima organizacional marcado pelo medo e pela insegurança. Esse ambiente hostil tende a naturalizar práticas abusivas e dificultar a manifestação das vítimas (HIRIGOYEN, 2015).

Outra característica relevante é seu caráter instrumental. Em muitos casos, determinadas práticas abusivas são utilizadas como mecanismos para atingir objetivos institucionais, como o cumprimento de metas, a manutenção da disciplina hierárquica ou a preservação da imagem da instituição. Nessas situações, a proteção do trabalhador acaba sendo subordinada aos interesses administrativos (ARAÚJO, 2012).

Há também uma dimensão de despersonalização nesse tipo de assédio. A violência institucional frequentemente não se dirige a um indivíduo específico, mas recai sobre setores ou grupos profissionais inteiros, ampliando o alcance dos danos causados e dificultando a identificação direta de responsáveis (BARRETO, 2006).

Além disso, a prática pode ser marcada pela ausência de mecanismos eficazes de responsabilização. A falta de canais de denúncia seguros, bem como a inexistência de fiscalização efetiva, contribui para a perpetuação de condutas abusivas e para a sensação de impunidade dentro da organização (PIOVESAN, 2017).

Os efeitos do assédio institucional sobre a dignidade do trabalhador são múltiplos e profundos. Do ponto de vista psicológico, podem surgir sintomas como estresse, ansiedade, depressão e outros transtornos relacionados ao desgaste emocional contínuo e à sensação de vulnerabilidade (BARRETO, 2006).

No plano físico, o impacto pode se manifestar por meio de doenças psicossomáticas, redução da produtividade e aumento dos índices de absenteísmo. Tais consequências demonstram que o assédio institucional não afeta apenas o indivíduo, mas também o funcionamento e a eficiência da própria instituição (HIRIGOYEN, 2015).

As relações interpessoais no ambiente de trabalho também sofrem impactos significativos. O clima de medo e desconfiança gerado pelo assédio dificulta a colaboração entre colegas, compromete a comunicação e enfraquece o espírito de equipe. Com o tempo, a autoestima e o senso de pertencimento dos trabalhadores são gradualmente afetados, reduzindo os níveis de engajamento e motivação (DELGADO, 2019).

Diante desse cenário, a responsabilidade institucional torna-se elemento central na proteção da dignidade humana. As organizações devem promover ambientes de trabalho saudáveis, implementar políticas de prevenção ao assédio e garantir canais seguros e confidenciais para o registro de denúncias (SARMENTO, 2016).

Além disso, é fundamental que as instituições adotem medidas corretivas imparciais e ofereçam suporte psicológico adequado aos trabalhadores afetados. Tais ações não apenas asseguram a proteção dos direitos fundamentais, mas também contribuem para o fortalecimento da eficiência, da transparência e da credibilidade institucional (PIOVESAN, 2017).

Do ponto de vista jurídico, o combate ao assédio institucional encontra respaldo na Constituição Federal, que assegura a proteção da dignidade, da igualdade e da integridade dos trabalhadores. No âmbito infraconstitucional, o artigo 157 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) impõe ao empregador o dever de garantir condições seguras e adequadas de trabalho (DELGADO, 2019).

A jurisprudência trabalhista brasileira tem reconhecido que práticas sistemáticas de humilhação, coação ou desvalorização promovidas ou toleradas pela própria instituição configuram violação aos direitos fundamentais. Nessas situações, pode haver responsabilização civil, administrativa e, quando cabível, penal (SCHIAVI, 2018).

Assim, a análise do assédio institucional exige uma compreensão que vá além da identificação de atos isolados. É necessário considerar a cultura organizacional, as normas administrativas e a estrutura hierárquica que permeiam a instituição (ARAÚJO, 2012).

Por fim, a proteção da dignidade da pessoa humana deve orientar as políticas institucionais e a construção de ambientes de trabalho respeitosos, equitativos e seguros. Sob essa ótica, a implementação de medidas preventivas, mecanismos eficazes de denúncia e ações educativas de conscientização tornam-se essenciais para consolidar uma cultura organizacional pautada pelo respeito aos direitos fundamentais e pela promoção de práticas institucionais éticas e responsáveis (SARLET, 2012; PIOVESAN, 2017)..

2.3 O ASSÉDIO NO SETOR PÚBLICO: ESPECIFICIDADES DO PODER JUDICIÁRIO

O assédio no setor público constitui fenômenos complexos cuja análise exige a consideração das particularidades estruturais, culturais e jurídicas inerentes à administração pública (ARAÚJO, 2012; PIOVESAN, 2017). No contexto do Poder Judiciário, essas práticas assumem contornos ainda mais sensíveis em razão da estrutura hierárquica institucional, do elevado grau de formalismo procedimental e da relevância social atribuída à função jurisdicional.

Diferentemente do setor privado, o serviço público brasileiro encontra-se submetido a um conjunto de princípios constitucionais que orientam a atuação da administração pública e a conduta de seus agentes. Entre esses princípios destacam-se a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Tais diretrizes normativas estabelecem parâmetros éticos e jurídicos que devem nortear o funcionamento das instituições públicas e as relações de trabalho no interior da administração.

Contudo, apesar da existência desse arcabouço constitucional, observa-se que tais princípios nem sempre se concretizam plenamente nas práticas organizacionais (BARRETO, 2006; DELGADO, 2019). Em determinados contextos institucionais, podem surgir condutas abusivas ou discriminatórias que, direta ou indiretamente, comprometem o ambiente de trabalho e fragilizam a proteção dos direitos fundamentais dos servidores.

No âmbito do Poder Judiciário, o assédio apresenta características específicas que decorrem da própria estrutura institucional. A rigidez da hierarquia funcional, associada à formalidade dos procedimentos administrativos e à centralidade social da instituição, pode contribuir para a manutenção de relações de poder assimétricas, dificultando a identificação e a denúncia de práticas abusivas (HIRIGOYEN, 2015; ARAÚJO, 2012).

Ademais, o assédio moral e sexual frequentemente se manifesta de maneira indireta ou velada. Tais práticas podem ocorrer por meio de decisões administrativas, critérios de avaliação de desempenho, distribuição de tarefas ou comportamentos cotidianos que reproduzem desigualdades estruturais e reforçam relações assimétricas de poder no ambiente institucional (PIOVESAN, 2017).

A naturalização dessas condutas, aliada à percepção de fragilidade ou ineficácia dos mecanismos institucionais de denúncia, contribui para a subnotificação dessas práticas e para sua perpetuação no ambiente institucional. Como

consequência, os impactos não se restringem ao plano individual, mas repercutem também na dinâmica organizacional, comprometendo a saúde emocional, psicológica e física dos servidores, bem como a qualidade do ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2015).

Nesse cenário, a dignidade da pessoa humana, consagrada no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal de 1988, assume papel central na análise do assédio e da discriminação no serviço público (SARLET, 2012). Esse princípio fundamental impõe à administração pública o dever de assegurar condições de trabalho dignas, respeitando a integridade física, psíquica e moral de todos os trabalhadores.

Com isso, práticas de assédio configuram violações diretas aos direitos fundamentais assegurados pela Constituição. Tais condutas afrontam não apenas o princípio da dignidade da pessoa humana, mas também o princípio da igualdade, previsto no artigo 5º da Constituição Federal, e o princípio da valorização social do trabalho, estabelecido no artigo 1º, inciso IV (DELGADO, 2019).

A literatura especializada reforça essa compreensão ao evidenciar que práticas abusivas no ambiente de trabalho produzem impactos significativos tanto na esfera individual quanto na institucional. Autores como Hirigoyen (2002), Barreto (2006) e Piovesan (2017) destacam que o assédio no ambiente organizacional representa uma forma de violência que compromete a autoestima, o desempenho profissional e o engajamento dos trabalhadores, além de fragilizar a confiança nas instituições.

No âmbito empírico, pesquisas institucionais realizadas no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), como a primeira, segunda e terceira Pesquisa sobre Assédio e Discriminação, evidenciam que muitos servidores relatam medo de denunciar condutas abusivas. Os estudos também apontam insegurança em relação à efetividade dos canais institucionais de denúncia e uma recorrente percepção de impunidade diante das condutas ilícitas (TJPA, 2023; TJPA, 2024; TJPA, 2025).

Esses dados indicam que o assédio e a discriminação no Poder Judiciário não podem ser compreendidos apenas como episódios isolados, mas devem ser analisados como manifestações de problemas estruturais presentes nas dinâmicas institucionais (ARAÚJO, 2012). Diante disso, torna-se indispensável a implementação de políticas institucionais robustas, acompanhadas de mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020).

Além disso, destaca-se a Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que representa um importante marco normativo no enfrentamento

dessas práticas no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. A referida resolução estabelece diretrizes voltadas à prevenção e ao combate ao assédio moral, ao assédio sexual e à discriminação, prevendo, entre outras medidas, a criação de canais institucionais de denúncia, comissões permanentes de monitoramento e programas de capacitação para servidores e magistrados.

Entretanto, a efetividade dessas medidas não depende apenas de sua formalização normativa. É fundamental que tais políticas sejam efetivamente incorporadas à cultura institucional, por meio da sensibilização dos gestores, da promoção de ambientes de trabalho seguros e da construção de relações institucionais baseadas no respeito e na confiança (PIOVESAN, 2017).

Apesar dos instrumentos normativos e políticas institucionais observados nos últimos anos, os dados empíricos ainda revelam desafios significativos no enfrentamento do assédio no âmbito do Poder Judiciário, especialmente no que se refere à formalização das denúncias por parte das vítimas (TJPA, 2023; TJPA, 2024; TJPA, 2025).

No entanto, a análise de casos concretos ocorridos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro revela que, apesar da existência de avanços normativos e institucionais voltados à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e de outras formas de discriminação no ambiente de trabalho, tais práticas ainda persistem em diferentes níveis da estrutura institucional (PIOVESAN, 2017).

Episódios amplamente divulgados pela mídia e por entidades representativas de servidores demonstram que o problema não se limita à esfera teórica ou normativa, manifestando-se de forma concreta nas relações de trabalho estabelecidas dentro das instituições responsáveis pela garantia e proteção dos direitos fundamentais.

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), um caso que ganhou significativa repercussão envolveu a solicitação de exoneração de uma servidora gestante por parte de um magistrado da 4ª Vara Cível e Empresarial de Marabá. A justificativa apresentada para a medida foi a possível redução da produtividade da unidade jurisdicional em razão do afastamento da servidora durante o período de licença-maternidade.

A situação gerou forte reação de entidades representativas dos servidores do Judiciário, que apontaram a incompatibilidade da medida com os princípios constitucionais de proteção à maternidade, dignidade da pessoa humana e igualdade no ambiente de trabalho.

Diante da repercussão institucional e social do caso, o Tribunal de Justiça do Pará decidiu tornar sem efeito a portaria que determinava a exoneração da servidora, promovendo sua realocação administrativa e determinando a apuração dos fatos pelos órgãos competentes da instituição. O episódio evidenciou não apenas a sensibilidade do tema no âmbito da administração pública, mas também a importância da atuação institucional na correção de medidas potencialmente discriminatórias.

Outro episódio relevante no contexto do TJPA refere-se à tramitação de processo administrativo disciplinar instaurado para apurar denúncias de assédio moral atribuídas a um magistrado da instituição. O julgamento do caso chegou a ser suspenso após pedido de vista durante sessão do Tribunal Pleno, o que gerou críticas por parte de entidades representativas dos servidores do Judiciário paraense. Segundo tais entidades, a suspensão do julgamento e a demora na conclusão do processo disciplinar evidenciam dificuldades institucionais frequentemente observadas na apuração de condutas envolvendo autoridades de alto escalão, levantando questionamentos acerca da efetividade dos mecanismos internos de responsabilização.

Além disso, entidades sindicais também manifestaram preocupação em relação a decisões do Tribunal Pleno do TJPA em julgamentos envolvendo acusações de assédio moral contra magistrados. Em determinados casos, tais entidades apontaram que decisões institucionais teriam desconsiderado elementos probatórios apresentados durante o processo ou aplicado penalidades consideradas desproporcionais diante da gravidade das denúncias.

Tais críticas evidenciam a existência de um debate institucional mais amplo acerca da adequação das sanções disciplinares aplicadas e da necessidade de garantir maior transparência e rigor nos processos de responsabilização administrativa.

A discussão sobre assédio moral e abuso de poder no ambiente institucional do Judiciário, entretanto, não se restringe ao contexto do Tribunal de Justiça do Pará. Em âmbito nacional, casos semelhantes têm sido registrados em diferentes tribunais brasileiros, evidenciando que a problemática possui caráter estrutural e não meramente local.

Além disso, um exemplo relevante ocorreu no Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, no qual um desembargador foi afastado de suas funções após denúncias de assédio moral contra servidores da unidade judicial em que atuava. O

afastamento foi determinado como medida cautelar durante a investigação dos fatos, com o objetivo de preservar a integridade das apurações e proteger os servidores envolvidos.

Medidas dessa natureza evidenciam a crescente preocupação institucional com a proteção da saúde psicológica dos servidores públicos e com a necessidade de garantir ambientes de trabalho pautados pelo respeito e pela dignidade. Ao mesmo tempo, demonstra que o reconhecimento e a investigação dessas práticas têm se tornado mais frequentes, refletindo uma mudança gradual na forma como o Poder Judiciário e a sociedade brasileira vêm tratando a questão do assédio institucional.

A análise desses episódios permite compreender que o assédio moral e outras formas de violência institucional no âmbito do Judiciário não se limitam a comportamentos individuais isolados, mas frequentemente estão relacionados às próprias estruturas hierárquicas e às dinâmicas de poder presentes nas organizações públicas. A existência de relações hierárquicas altamente assimétricas, associada à formalidade institucional e ao receio de retaliação profissional, pode dificultar a formalização de denúncias e contribuir para a perpetuação de práticas abusivas no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, tais casos reforçam a importância da implementação efetiva das políticas institucionais de prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual, especialmente aquelas estabelecidas pela Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça. Mais do que a simples existência de normas formais, torna-se essencial que as instituições desenvolvam mecanismos capazes de garantir a proteção das vítimas, a apuração adequada das denúncias e a aplicação proporcional das sanções disciplinares.

Diante do exposto, verifica-se que os casos analisados evidenciam que o assédio moral e outras formas de violência institucional no âmbito do Poder Judiciário representam desafios concretos para a efetivação dos princípios constitucionais que regem a administração pública. Apesar da existência de instrumentos normativos e políticas institucionais voltadas ao enfrentamento dessas práticas, episódios recentes demonstram que ainda persistem obstáculos relacionados à cultura organizacional, às relações hierárquicas e à efetividade dos mecanismos de responsabilização.

Sob essa ótica, torna-se fundamental o fortalecimento das políticas institucionais de prevenção, a ampliação dos canais de denúncia e a garantia de procedimentos disciplinares transparentes e eficazes, de modo a assegurar a

proteção da dignidade da pessoa humana e a construção de ambientes institucionais mais seguros, éticos e compatíveis com os valores do Estado Democrático de Direito.

2.4 MARCO REGULATÓRIO NACIONAL: A RESOLUÇÃO CNJ Nº 351/2020 E A NECESSIDADE DA INTERVENÇÃO NORMATIVA

Historicamente, as questões relacionadas ao assédio no serviço público eram tratadas de forma fragmentada, sendo ora consideradas meras inobservâncias de dever funcional, ora enquadradas como faltas graves sem tipificação específica. Essa ausência de padronização gerava disparidades no tratamento das denúncias entre os tribunais, comprometendo a dignidade dos trabalhadores e a imagem institucional do Poder Judiciário.

A atuação do Conselho Nacional de Justiça foi motivada por diagnósticos preocupantes e pela necessidade de adequação aos compromissos internacionais de promoção dos direitos humanos e do trabalho decente, notadamente aqueles estabelecidos no âmbito da Organização Internacional do Trabalho, especialmente a Convenção nº 190, que trata da eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho.

Em resposta a esse contexto, o CNJ editou a Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020, que instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação em todo o Poder Judiciário brasileiro. O normativo não apenas conceituou as condutas ilícitas, como também estruturou uma política institucional de caráter preventivo, reativo e reparatório, fundamentada em princípios como o sigilo, a escuta qualificada, a proteção à vítima e o devido processo legal.

A referida resolução determinou que cada tribunal instituísse, no prazo de até 45 dias, suas Comissões de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e à Discriminação, com composição plural — incluindo magistrados, servidores e, preferencialmente, colaboradores terceirizados. Essas comissões passaram a desempenhar atribuições centrais, dentre as quais se destacam:

- a) Monitoramento e Avaliação: fiscalizar a adoção da política e o cumprimento das medidas de prevenção;
- b) Diagnóstico Institucional: promover pesquisas periódicas sobre o clima organizacional;

- c) Prevenção: sugerir ações de capacitação, sensibilização e conscientização;
- d) Acolhimento: estruturar canais seguros de escuta e atendimento às vítimas.

Consoante a isso, a política de enfrentamento ao assédio deixou de ser uma iniciativa eventual de gestão e passou a constituir uma obrigação institucional para todos os tribunais do país.

Posteriormente, o CNJ identificou a necessidade de fortalecer os mecanismos de responsabilização disciplinar, tendo em vista que muitas denúncias não resultavam em medidas concretas. Sob essa ótica, foi editada a Resolução nº 538, de 13 de dezembro de 2023, que considerou o assédio sexual em infração disciplinar de natureza grave, bem como aplica sanções severas as práticas de assédio moral, considerando a gravidade, os danos ao serviço, agravantes/atenuantes e os antecedentes funcionais. Destaca-se que tal resolução alterou dispositivos do Código de Ética da Magistratura Nacional e da própria Resolução nº 351/2020, ampliando o rigor disciplinar no tratamento dessas condutas.

Entre as principais inovações introduzidas pela nova normativa, destacam-se o enquadramento disciplinar mais severo para casos de assédio e discriminação, que passaram a ser expressamente reconhecidos como violações graves dos deveres funcionais da magistratura, bem como a previsão de sanções mais rigorosas, inclusive a possibilidade de aplicação da penalidade máxima em casos de assédio sexual no âmbito administrativo.

Essas alterações buscam aproximar a norma da prática institucional, garantindo que as políticas de prevenção sejam acompanhadas de mecanismos efetivos de responsabilização, de modo que o custo institucional do assédio seja suficientemente elevado para desestimular sua ocorrência.

Diante desse panorama, observa-se uma evolução normativa consistente no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, que passou de um tratamento difuso e pouco sistematizado do assédio para a consolidação de uma política institucional estruturada, preventiva e sancionatória. A atuação do CNJ, especialmente por meio das Resoluções nº 351/2020 e nº 538/2023, demonstra a incorporação de parâmetros internacionais de proteção ao trabalho digno e de promoção de ambientes organizacionais saudáveis, alinhando o Judiciário brasileiro às melhores práticas de governança institucional.

Mais do que estabelecer conceitos ou criar instâncias formais, essas medidas consolidam uma mudança de paradigma: o enfrentamento ao assédio moral e sexual

passa a integrar o núcleo das responsabilidades administrativas e éticas de magistrados e servidores.

Ao conjugar prevenção, acolhimento, monitoramento e responsabilização efetiva, o CNJ fortalece a cultura institucional de respeito, equidade e integridade, reafirmando que a dignidade da pessoa humana e a valorização do trabalho constituem fundamentos inegociáveis da função jurisdicional.

2.4.1 A Ouvidoria Nacional da Mulher e a Perspectiva de Gênero

Reconhecendo que o assédio sexual e parcela significativa do assédio moral atingem desproporcionalmente as mulheres, o que é reflexo de desigualdades estruturais de gênero e de assimetrias de poder ainda presentes nas relações institucionais, o Conselho Nacional de Justiça instituiu a Ouvidoria Nacional da Mulher, vinculada à Ouvidoria Nacional de Justiça, por meio da Portaria CNJ nº 33 de 08/02/2022. A iniciativa representa não apenas a criação de um canal especializado de recebimento de denúncias, mas o reconhecimento institucional de que a desigualdade de gênero constitui fator relevante na compreensão e no enfrentamento das violências no ambiente de trabalho do Poder Judiciário.

A Ouvidoria atua com escuta qualificada e abordagem orientada pela perspectiva de gênero, assegurando acolhimento humanizado, confidencialidade, orientação técnica e encaminhamento adequado às instâncias competentes. Além da função de recepção de denúncias, a Ouvidoria exerce papel estratégico na formulação e no aprimoramento de políticas internas de promoção da igualdade, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional pautada na dignidade, na equidade e no respeito.

Esse movimento institucional dialoga diretamente com a incorporação do julgamento com perspectiva de gênero como diretriz metodológica no âmbito jurisdicional, uma vez que orienta magistrados e magistradas a adotarem uma análise probatória sensível às desigualdades estruturais, afastando estereótipos e reconhecendo as especificidades dos casos de violência e assédio, especialmente quanto às dificuldades de produção de prova direta.

Nesse sentido, conforme destaca Piovesan (2017), a incorporação da perspectiva de gênero no sistema de justiça constitui instrumento essencial para a

concretização da igualdade material e para a superação de estruturas discriminatórias historicamente presentes nas instituições.

A efetividade da política de prevenção e enfrentamento ao assédio no Poder Judiciário, instituída pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), materializa-se na convergência entre os mecanismos de acolhimento e as diretrizes de julgamento. Um exemplo emblemático dessa articulação é a recente decisão da 14ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT2) nos autos do processo nº 0000022-87.2025.5.14.0092, que reformou sentença para majorar a indenização por danos morais de R\$ 8 mil para R\$ 30 mil em um caso de assédio sexual. O acórdão fundamentou-se no Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ (Recomendação nº 128/2023), utilizando-o como instrumento para combater a naturalização de discursos misóginos e reforçar a função pedagógica da punição no ambiente de trabalho.

Essa dimensão jurisdicional dialoga diretamente com a atuação da Ouvidoria Nacional da Mulher do CNJ, canal institucional criado para o recebimento de relatos de violência institucional, assédio moral e sexual. Enquanto a Ouvidoria atua na recepção e no acolhimento das vítimas, fornecendo os insumos necessários para os diagnósticos sobre a prevalência desses fenômenos, o Protocolo de Gênero orienta a resposta estatal, garantindo que a análise dos fatos não reproduza preconceitos estruturais

Desse modo, a atuação da Ouvidoria Nacional da Mulher e a incorporação da perspectiva de gênero no julgamento evidenciam uma convergência entre política institucional e prática jurisdicional, fortalecendo os mecanismos de prevenção, acolhimento e responsabilização. Essas iniciativas contribuem para a concretização do princípio da igualdade material e para a efetiva proteção da dignidade da pessoa humana no ambiente de trabalho.

2.4.2 Implementação no âmbito estadual: o caso do Tribunal de Justiça do Pará (TJPA)

No contexto da implementação das diretrizes fixadas pelo Conselho Nacional de Justiça, o Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) evidencia postura proativa e alinhamento substancial à política nacional de prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual. A internalização dessas diretrizes não se limitou ao plano

formal, mas foi acompanhada da estruturação de mecanismos institucionais permanentes voltados à governança, monitoramento e responsabilização.

A Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e à Discriminação foi regulamentada por meio da Portaria nº 3268/2023-GP, em 03 de agosto de 2021, que disciplinou sua composição e funcionamento para o biênio 2023–2025. O ato normativo consolidou uma instância colegiada com composição plural e atribuições definidas, contemplando funções de acompanhamento da política institucional, promoção de ações preventivas, realização de diagnósticos organizacionais e encaminhamento de demandas relacionadas a condutas abusivas.

No eixo preventivo, o TJPA tem investido em programas continuados de capacitação, com ênfase em gestão humanizada, liderança responsável e integridade institucional. As campanhas educativas desenvolvidas pelo Tribunal buscam não apenas informar sobre as condutas vedadas, mas também desconstruir práticas naturalizadas no ambiente organizacional, reforçando a cultura do respeito e da responsabilidade funcional. Paralelamente, foram estruturados canais internos de denúncia com protocolos de confidencialidade, escuta qualificada e proteção contra retaliações, fortalecendo a confiança dos jurisdicionados internos no sistema de apuração.

Em consonância com a diretriz de diagnóstico institucional prevista na normativa do CNJ, o Tribunal tem promovido pesquisas periódicas sobre clima organizacional e incidência de assédio. Os dados levantados revelam padrões relevantes para a formulação de políticas públicas internas:

- a) O assédio moral apresenta incidência superior ao assédio sexual;
- b) Mulheres, estagiários e trabalhadores terceirizados figuram como grupos mais expostos à vulnerabilidade institucional.

A utilização dessas evidências empíricas permite ao TJPA adotar abordagem estratégica orientada por dados, direcionando ações formativas a gestores, revisando fluxos de trabalho potencialmente geradores de conflitos e aprimorando mecanismos de supervisão hierárquica.

Desse modo, a experiência do Tribunal de Justiça do Pará demonstra que a efetividade da política de enfrentamento ao assédio exige integração entre normatização, estrutura organizacional permanente, produção sistemática de diagnósticos e compromisso institucional contínuo. Trata-se de processo de transformação cultural que transcende a mera conformidade normativa, consolidando

um ambiente de trabalho pautado na dignidade da pessoa humana, na igualdade material e na ética pública, a luz dessa experiência institucional, torna-se possível avaliar de forma mais ampla o processo de consolidação da política nacional de enfrentamento ao assédio no Poder Judiciário

A análise da política de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, ao assédio sexual e à discriminação no âmbito do Poder Judiciário evidencia um processo de amadurecimento institucional orientado por fundamentos constitucionais, compromissos internacionais e diretrizes de governança pública. A atuação do Conselho Nacional de Justiça foi decisiva para superar a fragmentação normativa anteriormente existente, estabelecendo parâmetros uniformes, mecanismos de prevenção estruturados e instrumentos eficazes de responsabilização disciplinar.

A edição da Resolução nº 351/2020 representou marco normativo ao consolidar uma política sistêmica, baseada em prevenção, acolhimento e monitoramento. Posteriormente, a Resolução nº 538/2023 reforçou o caráter coercitivo da disciplina administrativa, ao qualificar o assédio e a discriminação como violações graves aos deveres funcionais, ampliando a efetividade das sanções. Paralelamente, a criação da Ouvidoria Nacional da Mulher e a incorporação do julgamento com perspectiva de gênero demonstram a internalização de uma abordagem sensível às desigualdades estruturais, especialmente no que se refere à valoração probatória e à superação de estereótipos.

No plano estadual, a experiência do Tribunal de Justiça do Pará confirma que a efetividade da política depende da articulação entre normatização, estrutura institucional permanente, produção de diagnósticos empíricos e ações continuadas de capacitação. A utilização de dados para identificar padrões de ocorrência, como a predominância do assédio moral e da maior vulnerabilidade de determinados grupos possibilita intervenções mais precisas e alinhadas à realidade organizacional.

Conclui-se, portanto, que o enfrentamento ao assédio no Judiciário não se restringe à repressão de condutas individuais, mas integra um projeto institucional de transformação cultural, uma vez que o assédio é herança de uma violência estrutural que atravessa os séculos. A construção de ambientes laborais seguros, equitativos e respeitosos constitui condição indispensável para a legitimidade da função jurisdicional, para a proteção da dignidade da pessoa humana e para o fortalecimento da confiança social no Poder Judiciário.

3 METODOLOGIA

O presente Trabalho de Conclusão de Curso desenvolve-se a partir de uma abordagem metodológica mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos, com o objetivo de compreender de forma mais abrangente o fenômeno do assédio moral, sexual e institucional no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, com especial enfoque na política de prevenção e enfrentamento instituída pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e em sua implementação no Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA).

A adoção da abordagem mista justifica-se pela própria complexidade do objeto de estudo. De um lado, a dimensão qualitativa possibilita analisar criticamente os aspectos normativos, institucionais e culturais que permeiam as práticas de assédio no ambiente de trabalho. De outro, a dimensão quantitativa permite examinar dados empíricos provenientes das pesquisas institucionais realizadas pelo Tribunal de Justiça do Pará, especialmente no que se refere à percepção dos servidores sobre a incidência do assédio, o conhecimento das políticas institucionais e a confiança nos mecanismos de denúncia e responsabilização. Conforme destaca Gil (2017), a combinação de métodos qualitativos e quantitativos permite ampliar as possibilidades analíticas da pesquisa, possibilitando uma compreensão mais consistente dos fenômenos sociais e institucionais.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e analítica. A dimensão descritiva consiste na apresentação e sistematização do marco normativo e das políticas institucionais voltadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio no Poder Judiciário, com destaque para a Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça. Já a dimensão analítica busca interpretar criticamente os dados e informações obtidos, examinando a efetividade dessas políticas no contexto institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa descritiva tem por finalidade identificar e registrar as características de determinado fenômeno, enquanto a pesquisa analítica busca compreender as relações existentes entre os dados observados, atribuindo-lhes significado científico.

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se a revisão documental e bibliográfica como principais estratégias metodológicas. A revisão bibliográfica foi realizada a partir da análise de obras doutrinárias, artigos científicos, dissertações,

teses e produções acadêmicas que abordam o assédio moral, o assédio sexual, a violência institucional, os direitos fundamentais e a dignidade da pessoa humana no ambiente de trabalho. Autores como Hirigoyen, Barreto, Piovesan e Cassar forneceram o suporte teórico necessário para a compreensão interdisciplinar do fenômeno estudado.

A revisão documental concentrou-se na análise de fontes institucionais e normativas, incluindo a Constituição Federal de 1988, legislação infraconstitucional pertinente, resoluções e recomendações do Conselho Nacional de Justiça — com especial destaque para a Resolução nº 351/2020 —, além de documentos oficiais produzidos pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará, como relatórios institucionais, diagnósticos organizacionais e as três pesquisas sobre assédio e discriminação realizadas pela instituição nos anos de 2023, 2024 e 2025.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), a análise documental constitui importante instrumento metodológico para o estudo de políticas públicas e práticas institucionais, uma vez que permite examinar diretamente documentos que expressam decisões administrativas, estratégias institucionais e diretrizes normativas.

No âmbito quantitativo da pesquisa, foram utilizados os dados estatísticos provenientes das três pesquisas institucionais realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará sobre assédio e discriminação no ambiente de trabalho. Esses dados foram analisados de forma comparativa, considerando indicadores como incidência de assédio moral e sexual, nível de conhecimento sobre a Resolução nº 351/2020, confiança nos mecanismos de denúncia e percepção acerca da punição dos agressores. A utilização desses dados permitiu identificar tendências institucionais, avanços e desafios na implementação das políticas de enfrentamento ao assédio no contexto do Judiciário paraense.

O método de abordagem adotado foi o método dedutivo, partindo-se de premissas gerais relacionadas aos princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana, da igualdade e da valorização do trabalho, bem como das diretrizes normativas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, para a análise de uma realidade institucional específica: a implementação das políticas de enfrentamento ao assédio no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Conforme aponta Gil (2017), o método dedutivo é amplamente empregado nas pesquisas jurídicas, pois permite examinar a adequação das práticas institucionais às normas gerais que estruturam o ordenamento jurídico

Além disso, utilizou-se a análise comparativa como técnica metodológica complementar, permitindo confrontar as diretrizes normativas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça com as medidas efetivamente implementadas pelo Tribunal de Justiça do Pará. Essa comparação possibilitou identificar avanços institucionais, limitações estruturais e lacunas de efetividade, especialmente no que se refere à disseminação do conhecimento normativo, à confiança nos canais de denúncia e à responsabilização das condutas de assédio.

A interpretação dos dados e documentos analisados foi orientada pelos pressupostos da análise de conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2016). Esse método permitiu organizar e interpretar criticamente as informações extraídas das normativas, dos relatórios institucionais e da literatura especializada, possibilitando identificar padrões, recorrências e significados associados às políticas de enfrentamento ao assédio no ambiente institucional.

Por fim, ressalta-se que a pesquisa apresenta também caráter exploratório, na medida em que busca aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda em processo de consolidação no âmbito das políticas institucionais do Poder Judiciário brasileiro. Ao articular análise normativa, revisão documental e dados empíricos institucionais, o estudo pretende contribuir para o debate acadêmico e institucional acerca da efetividade das políticas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual, oferecendo subsídios para o aprimoramento das práticas institucionais e para a promoção de ambientes de trabalho mais justos, seguros e respeitosos no âmbito do Poder Judiciário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 NORMAS E INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO NO PODER JUDICIÁRIO

O enfrentamento ao assédio no Poder Judiciário brasileiro possui respaldo em diversos instrumentos jurídicos que visam proteger a dignidade da pessoa humana e assegurar ambientes de trabalho seguros e respeitosos.

No plano constitucional, destaca-se o artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal de 1988, que estabelece a dignidade da pessoa humana como fundamento do Estado Democrático de Direito. Ademais, o artigo 5º, caput, garante a todos o direito à igualdade e à proteção contra práticas discriminatórias ou abusivas nas relações sociais e de trabalho.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) também prevê a proteção do trabalhador contra práticas abusivas. O assédio sexual, embora não esteja expressamente conceituado na Consolidação das Leis do Trabalho, encontra tipificação no artigo 216-A do Código Penal, introduzido pela Lei nº 10.224/2001, que define o assédio sexual como a conduta de constranger alguém com intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua condição hierárquica ou ascendência inerente ao exercício de emprego, cargo ou função.

No âmbito específico do Judiciário, a Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual, estabelecendo diretrizes obrigatórias para todos os tribunais. Entre as medidas, destacam-se: a criação de Comissões de Prevenção, o fortalecimento de canais de denúncia, o desenvolvimento de ações educativas e campanhas de conscientização, além da garantia de sigilo e proteção às vítimas.

Além da Resolução nº 351/2020, outras iniciativas normativas também reforçam o enfrentamento ao assédio e à discriminação no âmbito do Poder Judiciário. Sob essa ótica, destaca-se a Recomendação nº 128/2022 do Conselho Nacional de Justiça, que orienta os tribunais brasileiros a adotarem o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, instrumento voltado à promoção da igualdade e à superação de práticas discriminatórias no sistema de justiça que posteriormente tornou-se obrigatório pela Resolução nº 492/2023 do CNJ.

Embora direcionada principalmente à atuação jurisdicional, tais mecanismos também contribuem para fortalecer a cultura institucional de respeito aos direitos humanos e à igualdade de gênero, aspectos diretamente relacionados à prevenção de situações de assédio e discriminação no ambiente de trabalho.

O foco central está no desenvolvimento e na disseminação de práticas de gestão e organização do trabalho que promovam a saúde, a sustentabilidade e a segurança no ambiente laboral.

Conforme estabelecido no art. 4º da referida Resolução, destaca-se a relevância de implementar medidas que assegurem um ambiente de trabalho saudável e seguro, contemplando tanto a saúde física quanto a mental dos colaboradores, uma vez que essa política envolve a adoção de estratégias institucionais voltadas à prevenção de situações de assédio e discriminação, como a aplicação de boas práticas de gestão, a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a identificação e mitigação de riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

No que se refere às medidas preventivas adotadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), considerando como marco normativo a edição da Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), observa-se um avanço gradual na implementação de ações institucionais voltadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral e do assédio sexual no ambiente de trabalho. As pesquisas institucionais realizadas pelo Tribunal permitem analisar como essas medidas passaram a ser percebidas pelos servidores ao longo do tempo, evidenciando mudanças progressivas no cenário institucional.

O pilar da discussão e análise do presente trabalho consistiu nos diagnósticos institucionais TJPA realizados nos anos de 2023, 2024 e 2025, que estão disponíveis no Portal Externo do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Os referidos relatórios possuem base nas respostas dadas por magistrados, servidores, estagiários e colaboradores terceirizados, entre outros atores institucionais, as quais serviram de diretriz para o desenvolvimento das reflexões ora apresentadas. Doravante, será apresentada uma análise de acerca dos aspectos extraídos das pesquisas realizadas com os respondentes, veja o que o gráfico a seguir demonstra:

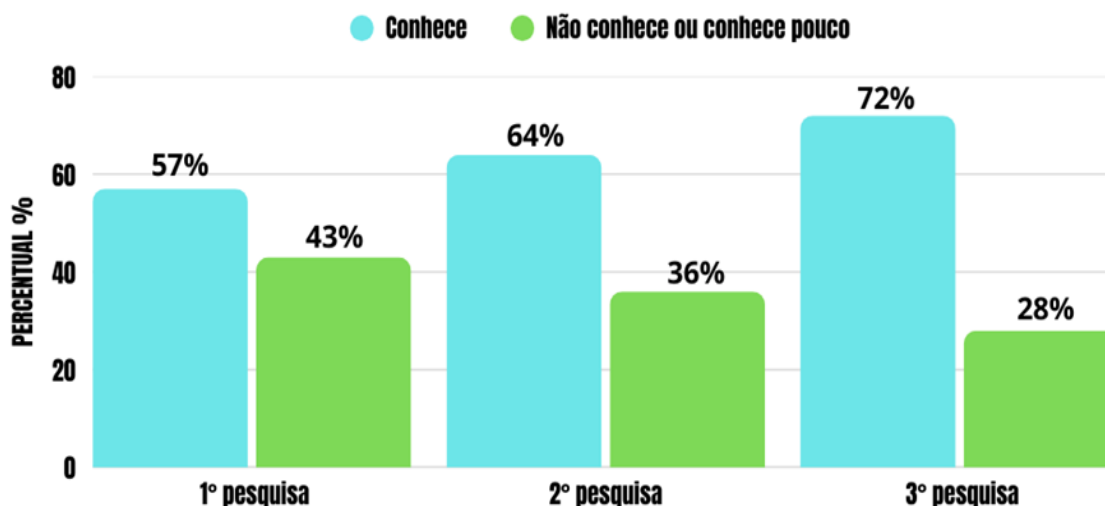


Gráfico 1 – Nível de conhecimento dos participantes sobre a Resolução CNJ Nº 351/2020. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Pesquisas institucionais sobre assédio e discriminação (2023, 2024 e 2025).

Sob essa ótica, o Gráfico 1 apresenta a evolução do nível de conhecimento dos respondentes acerca da Resolução CNJ nº 351/2020. Os dados indicam que, na primeira pesquisa, 57% dos respondentes afirmaram conhecer a resolução, enquanto 43% declararam não conhecer ou possuir conhecimento limitado sobre o instrumento normativo.

Já na segunda pesquisa, observa-se um aumento no grau de conhecimento institucional, com 64% dos participantes indicando conhecer a resolução, ao passo que 36% afirmaram não conhecê-la ou conhecer pouco. Na terceira edição da pesquisa, realizada posteriormente, esse percentual alcança 72% de respondentes que afirmam conhecer a resolução, enquanto 28% ainda indicam desconhecimento ou conhecimento insuficiente. Esses dados revelam uma tendência de crescimento no nível de familiaridade dos servidores com a normativa, indicando avanços nas estratégias institucionais de divulgação e conscientização.

Cumprе destacar que, nas pesquisas institucionais, os respondentes puderam assinalar mais de uma medida preventiva existente no Tribunal, razão pela qual o total percentual das respostas ultrapassa 100%. Esse formato metodológico permite identificar de forma mais ampla a percepção dos servidores acerca das diferentes ações implementadas pela instituição no enfrentamento do assédio e da discriminação.

Os dados obtidos também se mostram coerentes com as atividades desenvolvidas pelas Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do

Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do TJPA, instituídas pela Portaria nº 2611/2021-GP, de 03 de agosto de 2021. Essas comissões possuem como atribuição monitorar, avaliar e acompanhar a implementação da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio no Judiciário paraense, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Resolução CNJ nº 351/2020.

Conforme o relatório de gestão apresentado em agosto de 2023, durante os dois primeiros anos de atuação as comissões desenvolveram diversas iniciativas institucionais, entre as quais se destacam as seguintes iniciativas institucionais: a divulgação do tema nos portais institucionais do TJPA, a implantação do Canal de Escuta e Acolhimento, a realização de campanhas de conscientização, além da promoção de oficinas, palestras, cursos e webinários voltados à prevenção do assédio.

Também foram realizadas ações integradas com outras instâncias institucionais, como o Comitê de Participação Feminina, a Secretaria de Gestão de Pessoas, a Escola Judicial do Pará e a Coordenadoria de Imprensa, ampliando o alcance das estratégias de sensibilização e capacitação. Adicionalmente, as comissões ofereceram apoio institucional a pesquisas voltadas ao diagnóstico do ambiente organizacional, tanto no âmbito do Conselho Nacional de Justiça quanto no próprio TJPA, contribuindo para a produção de dados empíricos capazes de orientar a formulação e o aprimoramento de políticas institucionais mais eficazes.

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A EXISTÊNCIA DE AÇÕES PREVENTIVAS CONTRA ASSÉDIO (1ª PÊSQUISA INSTITUCIONAL)

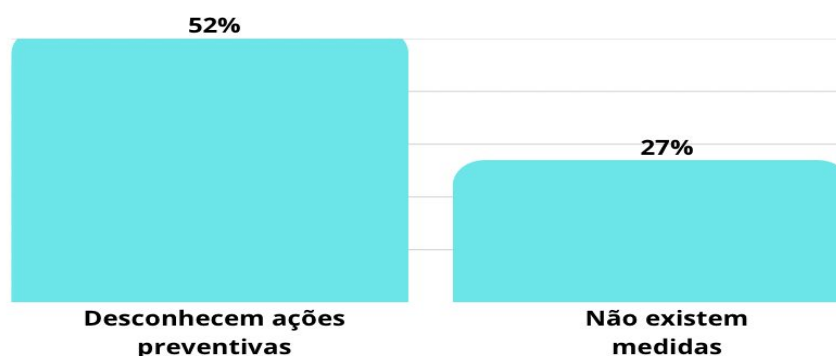


Gráfico 2 – Percepção dos servidores sobre a existência de ações preventivas contra o assédio. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Pesquisa institucional sobre assédio e discriminação (2023).

Apesar dos avanços institucionais observados ao longo das três pesquisas realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará, os dados revelam que, especialmente nos levantamentos iniciais, ainda existiam lacunas relevantes na percepção dos servidores quanto à existência de medidas preventivas voltadas ao enfrentamento do assédio e da discriminação, conforme Gráfico 2.

Na 1ª pesquisa institucional (2023), os dados foram apresentados de forma agregada, não havendo distinção específica entre medidas voltadas ao assédio moral e ao assédio sexual. Nesse contexto, observa-se que 52% dos respondentes afirmaram não saber informar sobre a existência de medidas preventivas, enquanto 27% indicaram que tais medidas não eram adotadas, evidenciando elevado grau de desconhecimento institucional à época.

Na segunda pesquisa institucional, por exemplo, 38,6% dos respondentes afirmaram desconhecer a existência de ações preventivas relacionadas ao tema, enquanto 23,2% indicaram que não havia qualquer medida nesse sentido. Apenas 14,4% mencionaram políticas direcionadas ao enfrentamento do assédio moral e 11,5% relataram iniciativas voltadas ao combate ao assédio sexual, evidenciando que, quando presentes, tais ações se concentravam majoritariamente no enfrentamento do assédio moral.

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A EXISTÊNCIA DE AÇÕES PREVENTIVAS CONTRA ASSÉDIO (2ª PESQUISA INSTITUCIONAL)

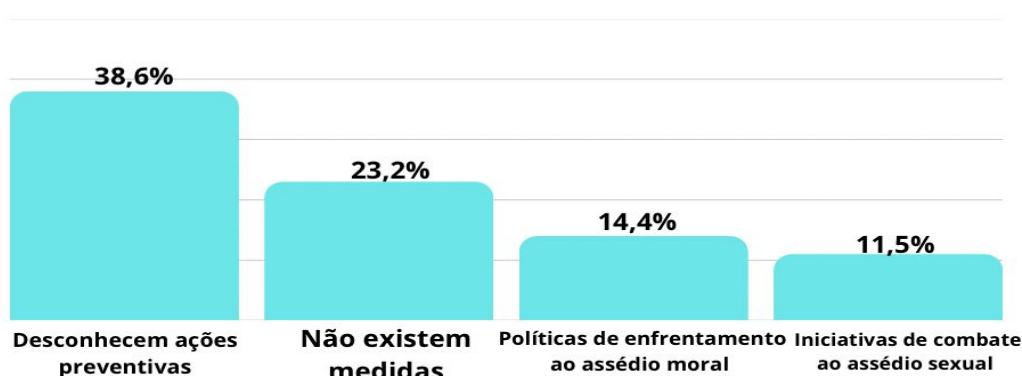


Gráfico 3 – Percepção dos servidores sobre a existência de ações preventivas contra o assédio. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Pesquisa institucional sobre assédio e discriminação (2024).

Hordienamente, esses são os dados:

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A EXISTÊNCIA DE AÇÕES PREVENTIVAS CONTRA ASSÉDIO (3ª PÊSQUISA INSTITUCIONAL)

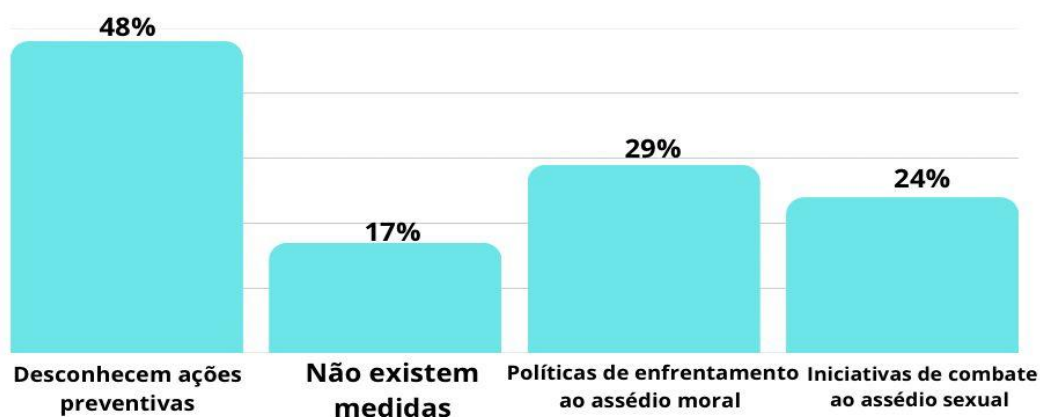


Gráfico 4 – Percepção dos servidores sobre a existência de ações preventivas contra o assédio. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Pesquisa institucional sobre assédio e discriminação (2025).

O Gráfico 4 apresentado evidencia a percepção dos servidores quanto à existência de ações preventivas contra o assédio, com base nos dados da 3ª pesquisa institucional. Observa-se que a maior parcela dos respondentes (48%) afirma desconhecer a existência de medidas preventivas, o que indica uma significativa lacuna na divulgação ou na efetividade comunicacional das políticas institucionais.

Por outro lado, 17% dos participantes apontam que não existem medidas preventivas, percentual inferior ao de pesquisas anteriores, sugerindo avanço institucional na implementação dessas ações.

No que se refere às iniciativas específicas, 29% dos respondentes reconhecem a existência de políticas de enfrentamento ao assédio moral, enquanto 24% identificam medidas voltadas ao combate ao assédio sexual. Esses dados demonstram um crescimento na percepção de ações institucionais, especialmente no âmbito do assédio moral, que continua sendo o mais reconhecido entre os participantes.

Contudo, a persistência de elevados índices de desconhecimento evidencia que, embora haja avanço na implementação de políticas, ainda existem fragilidades

quanto à sua disseminação e visibilidade no ambiente institucional, o que pode comprometer sua efetividade.

Com isso, a análise comparativa com as pesquisas posteriores indica, entretanto, uma evolução gradual na percepção institucional dos servidores, especialmente após a implementação das diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça e pela atuação das comissões de prevenção instituídas no âmbito do TJPA, demonstrando um processo progressivo de consolidação das políticas institucionais de prevenção e enfrentamento dessas práticas.

Esses dados evidenciam a importância da consolidação de políticas institucionais estruturadas e amplamente divulgadas, capazes de alcançar todos os segmentos funcionais do Tribunal. A ampliação das estratégias de comunicação interna, aliada à realização contínua de capacitações e campanhas educativas, mostra-se fundamental para garantir que os instrumentos normativos e as medidas preventivas sejam efetivamente compreendidos e utilizados pelos servidores.

Nessa perspectiva, a análise dos resultados demonstra que, embora ainda existam desafios a serem superados, o TJPA tem avançado progressivamente na implementação de políticas voltadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação.

Portanto, o fortalecimento dessas iniciativas constitui elemento essencial para a promoção de um ambiente de trabalho mais seguro, saudável e alinhado aos princípios da dignidade da pessoa humana e da integridade institucional no âmbito do Poder Judiciário.

4.2 O MARCO DIAGNÓSTICO E A EXPOSIÇÃO DA VIOLÊNCIA INSTITUCIONAL

Doravante, é necessário observar que a principal conquista institucional do TJPA foi a de romper com a invisibilidade do assédio, transformando-o de um tema tabu em objeto de estudo sistemático, que lança a público suas conquistas e fragilidades. O processo de diagnóstico estabeleceu um corpo de evidências empíricas robusto que desmistifica a ideia de que o assédio e a discriminação são incidentes isolados, revelando-os como questões sistêmicas que exigem respostas estruturais.

Ao coletar percepções de servidores e colaboradores acerca de experiências relacionadas ao assédio moral e sexual, essas pesquisas permitem não apenas mensurar a incidência dessas condutas, mas também evidenciar padrões de comportamento e relações de poder que podem contribuir para a manutenção de práticas abusivas no contexto organizacional.

A sistematização desses dados possibilita, portanto, uma leitura mais aprofundada da realidade institucional, oferecendo subsídios relevantes para a formulação e o aprimoramento de políticas de prevenção, acolhimento e responsabilização no âmbito do Poder Judiciário.

Com isso, o gráfico a seguir apresenta os resultados obtidos nas três pesquisas institucionais realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará, demonstrando o percentual de participantes que relataram situações relacionadas ao assédio moral e ao assédio sexual, bem como a evolução desses índices ao longo do período analisado.

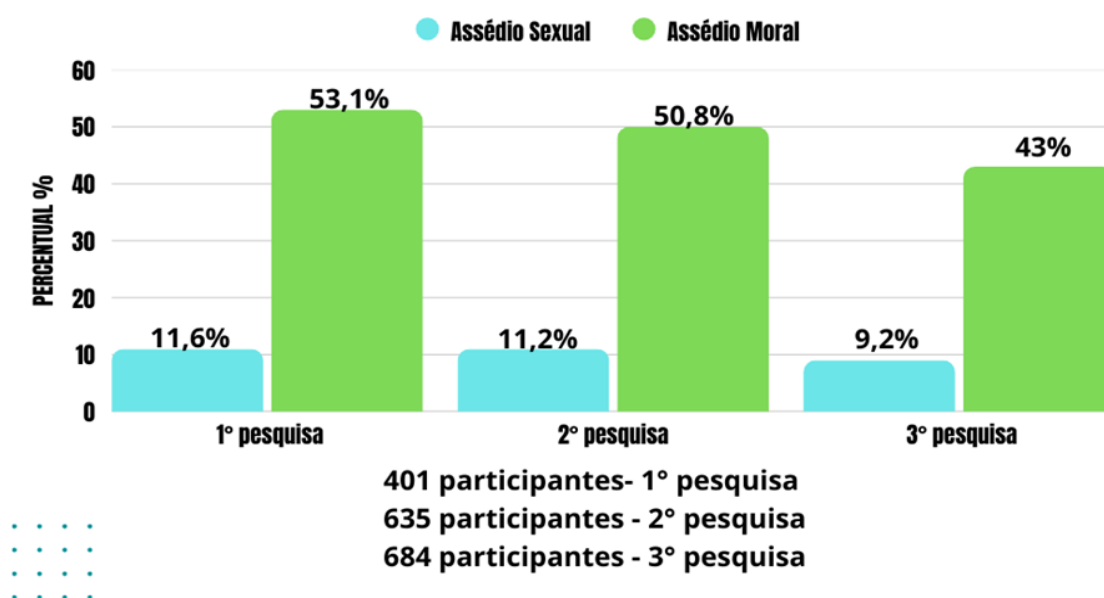


Gráfico 5 – Percentual de participantes que sofreram assédio sexual e moral nas três pesquisas. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Pesquisas institucionais sobre assédio e discriminação (2023, 2024 e 2025).

O Gráfico 5 apresenta a percepção dos participantes acerca da ocorrência de assédio moral e sexual nas três pesquisas institucionais conduzidas pelo TJPA. Na primeira pesquisa, realizada com 401 participantes, verificou-se que 53,1% dos respondentes relataram situações relacionadas ao assédio moral, enquanto 11,6% apontaram a ocorrência de assédio sexual. Esses dados evidenciam que o assédio

moral se apresenta como a forma mais recorrente de violência institucional no ambiente de trabalho, frequentemente associado a práticas como constrangimentos, humilhações, abuso de autoridade e pressão hierárquica.

Na segunda pesquisa, com 635 participantes, observa-se uma pequena redução no percentual de relatos de assédio moral, que passa para 50,8%, enquanto o assédio sexual apresenta percentual de 11,2%. Já na terceira pesquisa, realizada com 684 participantes, os índices indicam nova redução percentual, com 43% de relatos de assédio moral e 9,2% de assédio sexual. Embora os dados demonstrem uma tendência de diminuição ao longo das pesquisas, os percentuais ainda revelam a presença significativa dessas práticas no ambiente institucional.

A predominância do assédio moral em relação ao assédio sexual é um aspecto relevante a ser destacado, pois reflete características estruturais das relações de trabalho em organizações hierarquizadas, nas quais o exercício do poder funcional pode, em determinados contextos, resultar em práticas abusivas ou constrangedoras.

Ao mesmo tempo, os índices relativos ao assédio sexual, embora menores, não devem ser interpretados como indicativos de baixa gravidade do fenômeno, uma vez que a literatura aponta que esse tipo de violência tende a ser amplamente subnotificado, em razão do medo, da vergonha e da vulnerabilidade das vítimas diante das estruturas institucionais.

Nesse íterim, os resultados das pesquisas cumprem papel fundamental ao tornar visíveis práticas que, muitas vezes, permanecem naturalizadas ou invisibilizadas no cotidiano institucional. Ao revelar a dimensão do problema, os diagnósticos produzidos pelo Tribunal possibilitam o reconhecimento da violência institucional como um fenômeno real e presente, que demanda respostas institucionais estruturadas e permanentes.

Em conclusão, o marco diagnóstico proporcionado pelas pesquisas institucionais do Tribunal de Justiça do Estado do Pará constitui etapa essencial para o enfrentamento do assédio no ambiente de trabalho. Ao evidenciar a incidência de práticas de assédio moral e sexual entre servidores e colaboradores, os dados contribuem para a compreensão da violência institucional e reforçam a necessidade de políticas contínuas de prevenção, acolhimento e responsabilização, ou seja, diagnóstico não apenas expõe a realidade institucional, mas também orienta a construção de estratégias voltadas à promoção de um ambiente de trabalho mais

ético, seguro e compatível com os princípios da dignidade da pessoa humana e da integridade institucional.

4.2.1 Análise crítica da efetividade: comparação entre o âmbito nacional (CNJ) e o estadual (TJPA)

A efetividade da Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio no Poder Judiciário deve ser analisada a partir de dois planos complementares: o normativo e o fático.

No plano normativo, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) exerce papel central ao estabelecer diretrizes, normas e mecanismos institucionais que orientam a atuação dos tribunais brasileiros. Já no plano fático, os tribunais estaduais, como o Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), enfrentam o desafio de concretizar essas diretrizes na prática cotidiana, o que envolve não apenas a aplicação das normas, mas também a transformação da cultura organizacional.

O CNJ atua predominantemente em uma dimensão normativa e fiscalizatória, responsável por definir parâmetros institucionais para o enfrentamento do assédio no âmbito do Judiciário. Por meio de resoluções, recomendações e políticas institucionais, o Conselho estabelece as bases estruturais do sistema de prevenção e responsabilização, determinando, por exemplo, a criação de comissões especializadas, a implementação de canais de denúncia e o aprimoramento dos mecanismos disciplinares. Nesse sentido, a efetividade inicial da política depende diretamente da clareza, da abrangência e da capacidade normativa das diretrizes estabelecidas pelo órgão central.

Por sua vez, o TJPA atua em uma dimensão executiva e diagnóstica, sendo responsável por implementar as diretrizes nacionais e adaptá-las às especificidades do contexto institucional local. Nesse nível, a efetividade da política está diretamente vinculada à capacidade administrativa do Tribunal de aplicar as normas, promover ações preventivas e garantir a adequada apuração das denúncias.

A consolidação dessa política exige, portanto, um compromisso institucional que vá além do cumprimento formal das normas, alcançando práticas administrativas e culturais compatíveis com os princípios de respeito e dignidade no ambiente de trabalho.

No que se refere ao aspecto punitivo, observa-se que o CNJ estabelece as diretrizes gerais de responsabilização, especialmente por meio de instrumentos normativos como a Resolução nº 538/2023, que reforça a necessidade de maior rigor na apuração e punição de condutas abusivas. Contudo, a instauração e a condução dos Processos Administrativos Disciplinares (PAD) permanecem sob responsabilidade dos tribunais locais.

Nesse ponto, um dos principais entraves à plena efetividade da política reside na morosidade desses procedimentos no âmbito estadual e na rigidez utilizada, fatores que contribuem para a percepção de impunidade entre os servidores.

No campo do diagnóstico institucional, verifica-se que ambos os níveis de atuação desempenham papéis relevantes, ainda que em escalas distintas. O CNJ produz diagnósticos amplos sobre a realidade do assédio no Judiciário brasileiro, permitindo a identificação de padrões estruturais e a formulação de políticas nacionais.

Paralelamente, o TJPA desenvolve pesquisas institucionais próprias, que oferecem uma visão mais detalhada da realidade local. Esses dados possibilitam a identificação de setores ou grupos mais vulneráveis, permitindo a adoção de estratégias preventivas mais direcionadas e eficazes.

No que diz respeito ao acolhimento das vítimas, o CNJ também avançou ao instituir mecanismos institucionais de apoio, como a Ouvidoria Nacional da Mulher, voltada à recepção e encaminhamento de denúncias relacionadas à violência de gênero no Judiciário.

O Tribunal de Justiça do Estado do Pará, por meio de sua Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio disponibiliza de um canal de escuta e acolhimento com servidores devidamente designados e capacitados para realizar esse atendimento, garantindo o sigilo e suporte psicológico, o que evidencia o compromisso do Tribunal com as políticas de combate e enfrentamento, como também o cuidado com a vítima.

Nessa perspectiva, observa-se que a política de enfrentamento ao assédio no Poder Judiciário brasileiro apresenta consistência normativa no plano nacional, porém sua efetividade plena depende da eficiência administrativa e da capacidade de implementação das instituições locais. A articulação entre as diretrizes estabelecidas pelo CNJ e sua execução pelos tribunais constitui elemento essencial para que as

políticas institucionais ultrapassem o plano formal e produzam impactos concretos no ambiente de trabalho.

A análise comparativa com outros tribunais brasileiros permite situar a experiência do TJPA em perspectiva mais ampla e identificar práticas institucionais que podem servir de referência para o aprimoramento de suas políticas. Nesse sentido, o benchmarking institucional revela que diferentes tribunais têm adotado estratégias distintas no enfrentamento ao assédio, com graus variados de efetividade.

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) destaca-se como referência nacional na implementação de políticas de prevenção ao assédio. As Comissões de Prevenção e Enfrentamento do TJMG apresentaram relatório de atividades em dezembro de 2025, demonstrando atuação integrada entre o primeiro e o segundo grau de jurisdição, com a realização de encontros nacionais de comissões, capacitações permanentes e a publicação de cartilha institucional de prevenção em 2024. O modelo mineiro destaca-se pela articulação entre as comissões e os setores de gestão de pessoas, criando fluxos de trabalho padronizados para o acolhimento e o encaminhamento de denúncias. Além disso, é necessário destacar que em sua Cartilha Institucional de Prevenção (2024), o informe demonstra os prejuízos “invisíveis” que o Tribunal de Justiça de Minas Gerais enfrenta, como:

- a) Alterações frequentes de lotação ou posto de trabalho;
- b) Elevação do absenteísmo por doenças ocupacionais;
- c) Deterioração do clima organizacional e aumento da rotatividade;
- d) Aposentadorias antecipadas;
- e) Exoneração de profissionais qualificados;
- f) Redução da produtividade;
- g) Ampliação de custos com reposição de pessoal;
- h) Comprometimento da imagem institucional.

O Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), por sua vez, também desenvolveu cartilhas institucionais sobre assédio moral, sexual e discriminação, além de promover balanço público das atividades de sua Comissão de Prevenção em 2023. A experiência paulista evidencia a importância da comunicação institucional como ferramenta de prevenção, aspecto no qual o TJPA ainda apresenta margem significativa de aprimoramento, considerando que, conforme demonstrado nos dados das pesquisas, parcela expressiva dos servidores ainda desconhece os procedimentos de denúncia.

No âmbito da Justiça do Trabalho, o Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região instituiu Subcomitê de Combate ao Assédio, com a realização de pesquisa própria sobre práticas de assédio e discriminação em 2024, cujos resultados foram divulgados publicamente. Já o Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA) divulgou, em dezembro de 2024, os resultados de pesquisa institucional na qual 32,9% dos respondentes reportaram ter sofrido algum tipo de assédio ou discriminação, percentual inferior ao verificado no TJPA, o que pode indicar diferenças nas metodologias de coleta ou na cultura de denúncia entre as instituições.

A 2ª Pesquisa Nacional sobre Assédio e Discriminação no Poder Judiciário, realizada pelo CNJ em 2024, oferece parâmetro comparativo fundamental. Os dados nacionais revelam que apenas 13,1% das vítimas formalizam denúncia no Judiciário brasileiro, sendo que 59,2% dos que não denunciam justificam a omissão por acreditar que "não vai dar em nada" e 58,5% por medo de represálias. O assédio moral corresponde a 87,6% dos casos relatados nacionalmente, e o assédio sexual a 14,8%. Esses dados nacionais, quando cotejados com os do TJPA, revelam que o Tribunal paraense apresenta índices de subnotificação ainda mais elevados que a média nacional, reforçando a necessidade de medidas específicas para o fortalecimento da confiança institucional.

Conclui-se, portanto, que a consolidação dessa política exige não apenas normas bem estruturadas, mas também celeridade disciplinar, transparência institucional e fortalecimento de uma cultura organizacional comprometida com a dignidade da pessoa humana. A coerência entre a macroestrutura normativa e a microexecução institucional revela-se, assim, fator determinante para que o enfrentamento ao assédio no Judiciário brasileiro se traduza em transformações efetivas e duradouras.

4.2.2 Desafios e perspectivas para a efetividade das políticas de enfrentamento

A política de enfrentamento do assédio e da discriminação no Poder Judiciário brasileiro, impulsionada pela Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), serviu como um importante alicerce para que o Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) voltasse sua atenção para uma questão de grande relevância para a saúde organizacional e para a garantia de ambientes institucionais mais seguros e respeitosos.

Sob essa ótica, a realização da 1ª Pesquisa sobre Assédio e Discriminação no TJPA (2023), seguida pela 2ª Pesquisa (2024) e posteriormente pela 3ª Pesquisa (2025), demonstra um movimento institucional contínuo de diagnóstico e monitoramento dessas práticas no ambiente de trabalho.

A consolidação dessas três pesquisas representa uma iniciativa relevante de transparência institucional e de produção de conhecimento sobre a realidade organizacional do Tribunal, permitindo não apenas identificar a incidência de situações de assédio, mas também compreender as percepções dos servidores acerca das políticas de prevenção e enfrentamento implementadas após a edição da Resolução nº 351/2020.

Assim, a análise integrada dos dados permite não apenas evidenciar avanços institucionais, mas também identificar lacunas relevantes de efetividade, especialmente no que diz respeito ao distanciamento entre a previsão normativa e a vivência prática no âmbito do TJPA. Nesse contexto, observa-se que uma das principais fragilidades reside no fosso entre a expectativa legal e a realidade institucional, o que se manifesta por meio de três aspectos centrais.

O primeiro refere-se ao fenômeno da subnotificação (underreporting). Embora o CNJ tenha instituído diretrizes e canais formais de denúncia, a efetividade dessas medidas é comprometida pelo receio de retaliação por parte dos servidores. A ausência de garantias percebidas de proteção à carreira e à integridade funcional das vítimas contribui para que as denúncias formais permaneçam em número inferior à real incidência de situações de assédio identificadas nas pesquisas institucionais.

O segundo aspecto diz respeito ao impacto do poder hierárquico na dinâmica institucional. As diretrizes nacionais frequentemente encontram limites na estrutura organizacional dos tribunais estaduais, especialmente diante da influência exercida por magistrados e servidores de alto escalão. Nesse sentido, a efetividade das políticas depende diretamente da atuação independente, célere e imparcial das Corregedorias, que devem ser capazes de aplicar sanções disciplinares mesmo em face de agentes com elevada posição hierárquica, superando eventuais dinâmicas corporativas.

O terceiro ponto está relacionado à persistência de uma cultura de impunidade. Ainda que haja previsão normativa para responsabilização, a morosidade na condução dos processos administrativos disciplinares (PADs) e o arquivamento de

casos sem providências concretas tendem a enfraquecer a credibilidade das políticas institucionais, além de desestimular novas denúncias.

A compreensão dessas lacunas de efetividade torna-se ainda mais evidente a partir da análise do nível de conhecimento dos servidores acerca dos procedimentos institucionais de denúncia, conforme demonstrado no Gráfico 6.

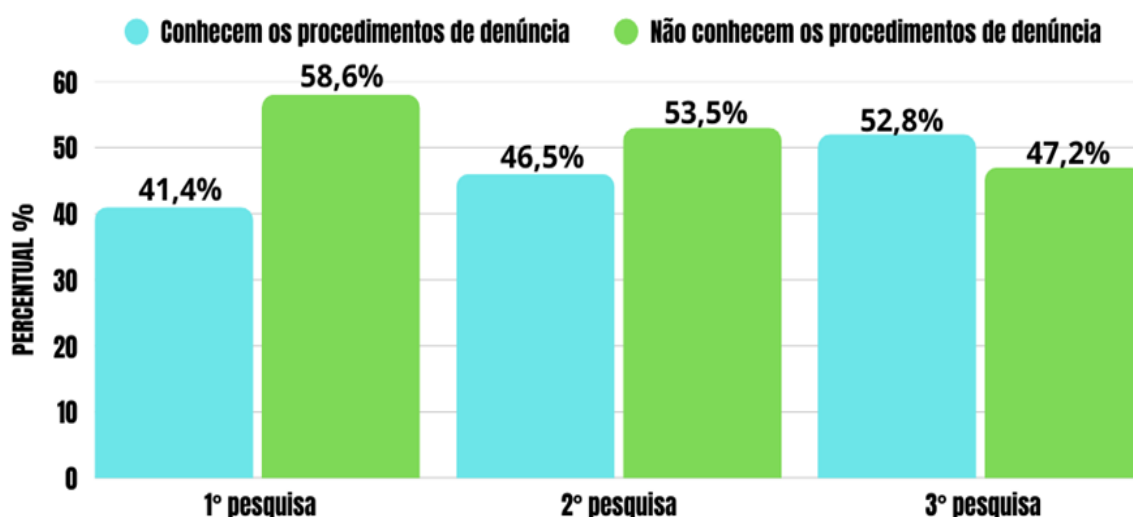


Gráfico 6 – Nível de conhecimento sobre os procedimentos de denúncia dos participantes das três pesquisas. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Pesquisas institucionais sobre assédio e discriminação (2023, 2024 e 2025).

Na primeira pesquisa, realizada em 2023 com 401 participantes, apenas 41,4% dos respondentes afirmaram saber como realizar uma denúncia, o que corresponde aproximadamente a 166 participantes, enquanto 58,6% declararam não possuir conhecimento sobre os procedimentos formais, totalizando cerca de 235 pessoas.

Na segunda pesquisa, realizada em 2024 com 635 participantes, observa-se um avanço moderado, com 46,5% dos respondentes afirmando conhecer os procedimentos de denúncia (aproximadamente 295 participantes), enquanto 53,5% ainda declararam desconhecê-los (cerca de 340 pessoas).

Já na terceira pesquisa, realizada em 2025 com 684 participantes, verifica-se um aumento mais expressivo no nível de conhecimento, alcançando 52,8% (aproximadamente 361 participantes), ao passo que 47,2% (cerca de 323 pessoas) ainda afirmaram não saber como denunciar. Embora os dados revelem uma evolução gradual, permanece evidente que parcela significativa dos servidores ainda

desconhece os mecanismos institucionais disponíveis, o que evidencia uma lacuna informacional relevante.

A análise conjunta desses resultados demonstra que o fenômeno da subnotificação não decorre exclusivamente do medo de retaliação ou da desconfiança institucional, mas também de uma deficiência no acesso à informação e na compreensão dos fluxos de denúncia. A ausência de clareza quanto aos canais disponíveis, aos órgãos responsáveis pela apuração e às garantias de proteção às vítimas contribui para a manutenção do silêncio institucional. Diante desse cenário, as perspectivas para o fortalecimento das políticas de enfrentamento ao assédio no TJPA passam, necessariamente, por uma abordagem mais abrangente e estruturada.

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de intensificação das estratégias de comunicação institucional, com a utilização de linguagem acessível e meios eficazes de divulgação dos canais de denúncia. Além disso, mostra-se essencial a implementação de programas permanentes de capacitação e conscientização dos servidores, de modo a assegurar que todos compreendam não apenas a existência, mas também o funcionamento dos mecanismos institucionais disponíveis.

Paralelamente, é fundamental o fortalecimento das garantias de proteção às vítimas, com a adoção de medidas que assegurem confidencialidade, segurança funcional e prevenção de retaliações, contribuindo para o aumento da confiança nos canais formais de denúncia.

A efetividade das políticas institucionais também depende da atuação rigorosa e transparente das instâncias disciplinares, com a condução célere dos processos e a aplicação de sanções proporcionais às condutas praticadas, de forma a romper com a percepção de impunidade ainda presente no ambiente organizacional.

Dessa forma, a superação das lacunas identificadas exige não apenas a manutenção das diretrizes normativas já existentes, mas sobretudo a sua efetiva internalização na cultura institucional, consolidando um ambiente pautado no respeito, na dignidade da pessoa humana e na prevenção de práticas de violência organizacional.

4.2.3 Desafios e perspectivas da política de enfrentamento ao assédio no TJPA

Embora o arcabouço normativo de enfrentamento ao assédio no Poder Judiciário esteja formalmente consolidado, especialmente após a edição da

Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça, um dos principais desafios reside na transformação da cultura institucional. A efetividade dessa política depende não apenas da existência de normas e comissões responsáveis, mas também do fortalecimento da confiança das vítimas no sistema de responsabilização, da celeridade na apuração dos fatos e da atuação pedagógica e preventiva das instâncias institucionais.

Entre os desafios mais relevantes destacam-se a garantia de não retaliação, assegurando que vítimas e testemunhas possam denunciar situações de assédio sem receio de represálias institucionais; o aprimoramento do acolhimento, com oferta de suporte psicológico e médico especializado que evite processos de revitimização; e o fortalecimento de uma cultura institucional pautada no diálogo, na ética e no respeito, por meio de capacitações contínuas sobre diversidade, relações de trabalho e limites hierárquicos.

A seguir, o Gráfico 7 apresenta a percepção dos respondentes acerca da confiança na punição do agressor nas três pesquisas institucionais realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará entre os anos de 2023 e 2025. Os dados indicam que, embora haja uma leve evolução ao longo do período analisado, a confiança institucional ainda se mantém em níveis relativamente baixos, veja:

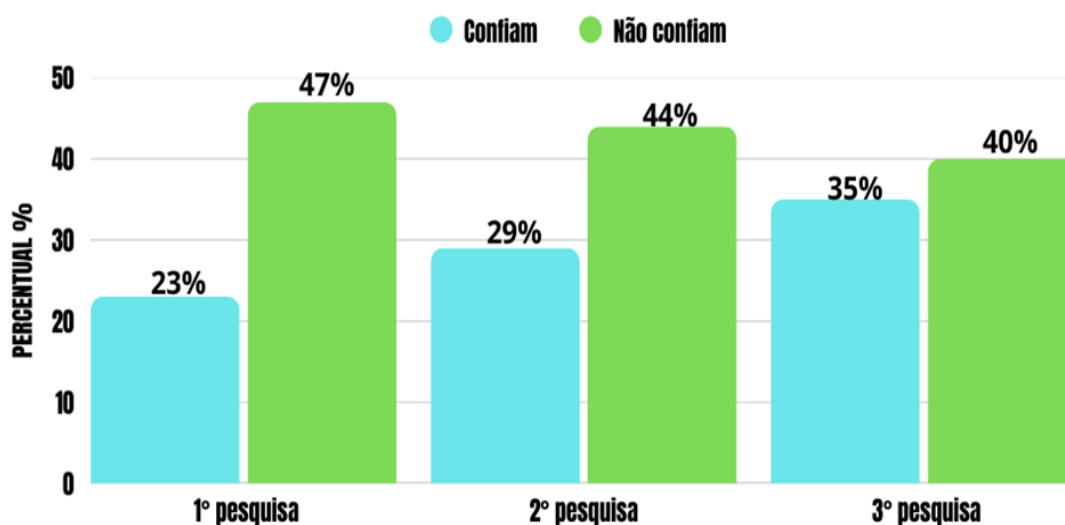


Gráfico 7 – Índice de confiança dos participantes na punição do agressor. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Pesquisas institucionais sobre assédio e discriminação (2023, 2024 e 2025).

Nota: Os percentuais de confiança e desconfiança não totalizam 100%, pois uma parcela dos respondentes optou por alternativas intermediárias (como "parcialmente" ou "não sabe/não respondeu"), as quais não foram representadas no gráfico 7.

Na primeira pesquisa, apenas 23% dos respondentes afirmaram confiar na punição do agressor, enquanto 47% declararam não confiar, evidenciando um cenário inicial de forte descrença no sistema de responsabilização. Na segunda pesquisa, observa-se um discreto aumento na confiança, que passa para 29%, enquanto o percentual de desconfiança diminui para 44%, sugerindo um início de mudança perceptiva, possivelmente relacionado às ações institucionais de enfrentamento e conscientização implementadas no período.

Já na terceira edição da pesquisa, verifica-se um crescimento mais expressivo da confiança, alcançando 35%, ao mesmo tempo em que o percentual de respondentes que não confiam na punição do agressor reduz-se para 40%. Embora os dados indiquem uma tendência de melhora na percepção institucional, a predominância de respostas que demonstram desconfiança revela que ainda persistem fragilidades estruturais no sistema institucional de responsabilização, especialmente no que se refere à transparência, à imparcialidade e à efetividade das sanções aplicadas.

A análise comparativa das três pesquisas institucionais sobre assédio e discriminação no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Pará evidencia que, apesar dos avanços normativos e institucionais voltados à prevenção e enfrentamento dessas práticas, ainda persiste entre muitos servidores a percepção de que a responsabilização do agressor pode ser influenciada pela posição hierárquica ocupada dentro da instituição.

Observa-se que parte significativa dos respondentes demonstra pouca confiança na aplicação uniforme de sanções, indicando que fatores como o cargo ou a função exercida pelo agressor podem interferir na efetividade das punições. Essa percepção revela um desafio relevante para a consolidação de um ambiente institucional verdadeiramente seguro e equitativo, na medida em que a crença na influência hierárquica pode desestimular denúncias e comprometer a confiança dos servidores nos mecanismos institucionais de proteção e responsabilização.

Essa percepção se torna ainda mais relevante quando analisada em conjunto com outros dados apresentados na pesquisa, que apontam para fatores como o medo de represálias, o desconhecimento dos canais institucionais de denúncia e a percepção de influência hierárquica nos processos de responsabilização. Em ambientes organizacionais marcados por estruturas hierárquicas rígidas, como o

Poder Judiciário, tais fatores podem contribuir para a subnotificação de casos e para a perpetuação de práticas abusivas no ambiente de trabalho.

O Gráfico 8 apresenta a relação entre os casos em que houve formalização de denúncia e aqueles em que as vítimas optaram por não denunciar nas três pesquisas institucionais realizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Os dados evidenciam que a grande maioria dos participantes opta por não formalizar denúncia, indicando a persistência de barreiras institucionais, culturais e psicológicas que dificultam o acionamento dos mecanismos formais de responsabilização.

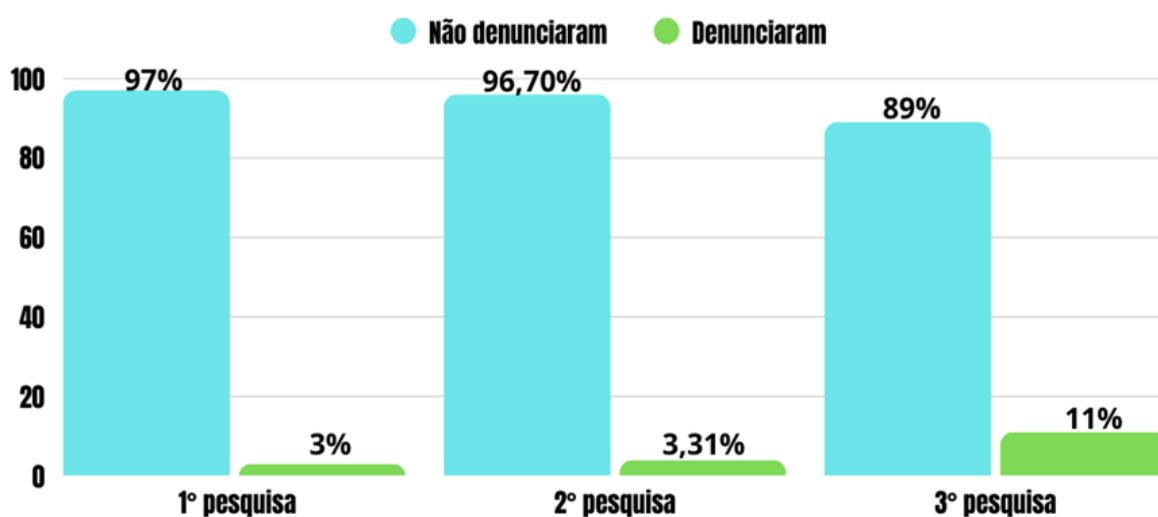


Gráfico 8 – Percentual de denúncias e não denúncias nas pesquisas institucionais do TJPA. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Pesquisas institucionais sobre assédio e discriminação (2023, 2024 e 2025).

Observa-se que, na primeira pesquisa, 97% dos respondentes não realizaram denúncia, percentual que se mantém elevado na segunda pesquisa (96,70%) e apresenta leve redução apenas na terceira (89%). Ainda que se identifique um aumento nas denúncias ao longo do tempo, os dados demonstram que a subnotificação permanece como um dos principais desafios institucionais.

Esse cenário reforça a hipótese de que fatores como o medo de retaliação, a descrença na efetividade das sanções e a influência hierárquica impactam diretamente a decisão das vítimas de não denunciar, comprometendo a efetividade das políticas institucionais de enfrentamento ao assédio.

Além da percepção de influência hierárquica nos processos de responsabilização, os dados das pesquisas institucionais também permitem identificar a relação profissional existente entre vítima e agressor nas situações de assédio

relatadas pelos participantes. A análise desse aspecto revela importantes elementos sobre a dinâmica das práticas abusivas no ambiente institucional, especialmente no que se refere às relações de poder presentes na estrutura organizacional do Poder Judiciário.

PERCENTUAL DE RELAÇÃO PROFISSIONAL ENTRE VÍTIMA E AGRESSOR

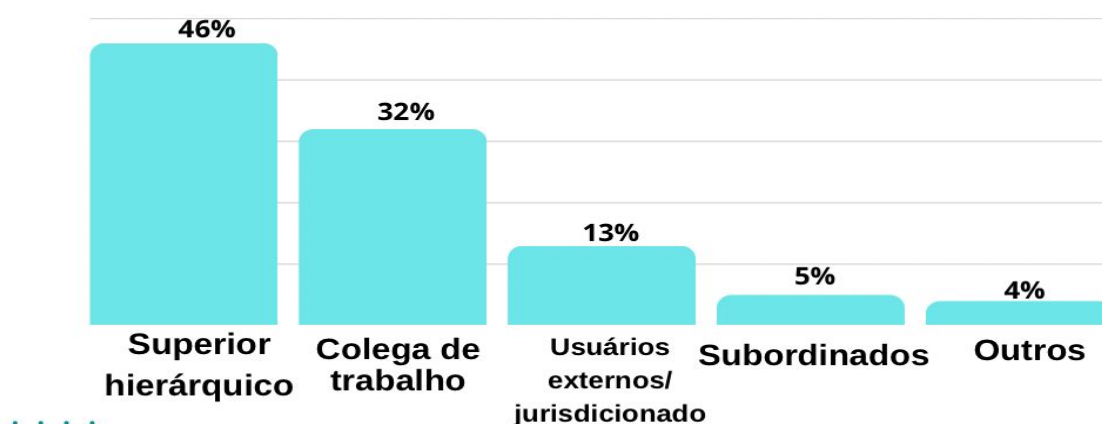


Gráfico 9 – Relação entre vítima e agressor nas situações de assédio relatadas nas pesquisas institucionais do TJPA. Fonte: Tribunal de Justiça do Estado do Pará. Pesquisas institucionais sobre assédio e discriminação (2023, 2024 e 2025).

A análise dos dados apresentados no gráfico demonstra que a maior parte das situações de assédio relatadas ocorre em relações hierárquicas, sendo o superior hierárquico responsável por aproximadamente 46% dos casos. Esse resultado evidencia a predominância do chamado assédio vertical descendente, modalidade em que o agressor utiliza sua posição de autoridade ou ascendência funcional para constranger ou desestabilizar a vítima.

Observa-se ainda que 32% das ocorrências envolvem colegas de trabalho, indicando que o assédio também pode ocorrer em relações horizontais dentro da organização. Em menor proporção, os dados apontam que 13% dos casos envolvem usuários externos ou jurisdicionados, enquanto 5% envolvem subordinados e 4% correspondem a outras relações profissionais não especificadas pelos respondentes.

A predominância de situações envolvendo superiores hierárquicos reforça os desafios enfrentados pelas políticas institucionais de combate ao assédio no âmbito

do Poder Judiciário. Em estruturas organizacionais marcadas por forte hierarquia funcional, como é o caso das instituições judiciais, a assimetria de poder pode dificultar a manifestação das vítimas e contribuir para a subnotificação das ocorrências.

Assim, os resultados apresentados evidenciam a necessidade de fortalecimento dos mecanismos institucionais de prevenção, acolhimento e responsabilização, garantindo que vítimas e testemunhas possam relatar situações de assédio sem receio de represálias ou prejuízos profissionais.

Nessa perspectiva, os resultados evidenciam que o fortalecimento das políticas institucionais de enfrentamento ao assédio exige não apenas a manutenção do arcabouço normativo existente, mas também a implementação de estratégias que ampliem a confiança dos servidores na imparcialidade e na efetividade do sistema disciplinar. A transparência na condução dos processos, a garantia de proteção às vítimas e a aplicação de sanções proporcionais e consistentes são elementos fundamentais para a consolidação de uma cultura organizacional baseada no respeito e na dignidade da pessoa humana.

A evolução gradual observada nas pesquisas indica que as medidas institucionais começam a produzir efeitos positivos, especialmente após a implementação das diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 351/2020 do Conselho Nacional de Justiça; contudo, a predominância de percepções de desconfiança revela a necessidade de aperfeiçoamento contínuo dessas políticas.

Com isso, deve-se transformar os diagnósticos produzidos pelas pesquisas institucionais em ações concretas de prevenção, acolhimento e principalmente de responsabilização que constituirão passo essencial para a consolidação de um ambiente de trabalho seguro, ético e comprometido com a efetividade dos direitos fundamentais no âmbito do judiciário paraense.

4.3 O CAMINHO PARA A EFETIVAÇÃO: RECOMENDAÇÕES E O FUTURO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL

O principal desafio do TJPA agora é a transição do diagnóstico para a ação efetiva, superando a crise de confiança revelada pelas próprias pesquisas.

Em primeiro lugar, a reengenharia da comunicação e capacitação é imperativa. Não basta informar sobre a existência da Resolução; é preciso criar programas de treinamento contínuos e obrigatórios que abordem as nuances do assédio (moral e

sexual), a ética profissional e as formas de prevenção. A capacitação deve ser dirigida a todos os níveis, incluindo magistrados, para combater a naturalização do assédio e para que a política seja internalizada como um valor e não apenas como uma obrigação burocrática.

Em segundo lugar, o fortalecimento dos mecanismos de denúncia e punição é o fator que restaurará a confiança. Para que o medo de represálias seja superado, o Tribunal deve investir na transparência dos processos de investigação, garantindo a isenção e a celeridade. A recomendação do relatório de 2025 para a criação de um canal anônimo eficaz é estratégica, pois oferece um caminho seguro para aqueles que temem pela sua estabilidade. É crucial que a instituição demonstre publicamente (mantendo o sigilo da vítima) que o assédio resulta em punição exemplar, quebrando o ciclo da impunidade.

Em terceiro lugar, o aprimoramento do acolhimento e suporte às vítimas deve ser prioridade. Os dados sobre ansiedade e pensamentos suicidas exigem que o TJPA padronize o apoio, garantindo suporte psicológico, médico e jurídico imediato e qualificado. A vítima deve ser o centro da política, sentindo-se amparada e não revitimizada pelo sistema.

Por fim, o sistema de monitoramento e avaliação deve ser contínuos. A luta contra o assédio não termina com a divulgação de um relatório; exige uma vigilância constante. Pesquisas de clima organizacional e avaliações de impacto das medidas adotadas devem ser realizadas periodicamente, permitindo que o TJPA ajuste sua política com base em dados em tempo real. A finalidade última é promover uma cultura organizacional inclusiva, que vá além da conformidade legal e incorpore o respeito, a equidade e a não-discriminação como pilares de sua identidade.

Além das recomendações de natureza administrativa, o presente estudo propõe a adoção de medidas normativas específicas que poderiam fortalecer a política de enfrentamento ao assédio no âmbito do TJPA. Doravante, sugere-se a edição de resolução interna que institua a obrigatoriedade de realização de audiências de acolhimento prévias à instauração de procedimentos disciplinares, assegurando à vítima escuta qualificada, orientação jurídica e encaminhamento para acompanhamento psicológico, nos moldes do protocolo já adotado pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG).

Posteriormente, propõe-se a criação de um Programa Institucional de Proteção ao Denunciante, com previsão normativa expressa de garantias contra retaliação,

incluindo a vedação de remoção compulsória, redistribuição de tarefas punitiva ou alteração funcional desfavorável pelo período mínimo de dois anos após a formalização da denúncia. Essa medida encontra respaldo na experiência internacional, notadamente na Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu, que estabelece padrões mínimos de proteção a denunciante de violações do direito da União.

Outrossim, recomenda-se a instituição de cláusula de desempenho vinculada à gestão de pessoas, pela qual os magistrados e gestores que ocupem funções de direção sejam avaliados periodicamente quanto ao clima organizacional de suas unidades, com base em indicadores objetivos de satisfação, bem-estar e incidência de denúncias. A vinculação entre desempenho gerencial e promoção funcional constituiria incentivo institucional relevante para a prevenção do assédio, transformando a responsabilidade pela saúde do ambiente de trabalho em critério objetivo de avaliação administrativa.

Além disso, propõe-se a regulamentação de prazo máximo para conclusão dos processos administrativos disciplinares relacionados a condutas de assédio, fixando-se o limite de 120 dias, prorrogáveis por igual período mediante justificativa fundamentada, a fim de evitar a prescrição e a perpetuação da sensação de impunidade que, conforme demonstrado pelos dados das pesquisas institucionais, constitui um dos principais fatores de desestímulo à formalização de denúncias.

Por fim, é necessário destacar que as pesquisas institucionais do TJPA são uma prova de que a Tribunal está disposto a olhar para dentro. O desafio do Poder Judiciário paraense é agora transformar o saber revelado pelo diagnóstico em um poder agir protetor e punitivo. A implementação rigorosa e transparente das medidas propostas não apenas atenderá às expectativas normativas, mas consolidará o TJPA como um líder na promoção de um ambiente de trabalho que reflita os valores de justiça e dignidade que são a essência de sua missão.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente trabalho permitiu concluir que o assédio moral, sexual e institucional no âmbito do Poder Judiciário constitui um fenômeno complexo, estrutural e multifacetado, diretamente relacionado às dinâmicas de poder, às hierarquias institucionais e às desigualdades de gênero ainda presentes nas organizações públicas. Trata-se de uma violação grave aos direitos fundamentais, em especial à dignidade da pessoa humana, exigindo respostas institucionais firmes, contínuas e efetivas.

A Resolução CNJ nº 351/2020 representa um marco normativo relevante ao estabelecer diretrizes nacionais para a prevenção e o enfrentamento do assédio e da discriminação no Poder Judiciário, ao reconhecer a dimensão institucional da violência e ao incorporar a perspectiva de gênero como eixo estruturante da política pública. Contudo, a análise realizada evidencia que a existência da norma, por si só, não garante sua efetividade prática.

No caso do Tribunal de Justiça do Pará, observa-se que houve avanços importantes na formalização de políticas internas e na criação de estruturas institucionais voltadas ao enfrentamento do assédio. Entretanto, persistem lacunas significativas de efetividade, especialmente relacionadas ao desconhecimento das normas por parte dos servidores e magistrados, à crise de confiança nos canais de denúncia, ao receio de retaliações e à dificuldade de romper com uma cultura organizacional marcada pelo silêncio e pela naturalização da violência institucional.

A comparação entre o âmbito nacional e o estadual evidencia um descompasso entre o discurso normativo e a prática institucional, revelando que a implementação das políticas enfrenta obstáculos de ordem cultural, administrativa e estrutural. Esses desafios comprometem a função preventiva das normas e limitam sua capacidade de promover um ambiente de trabalho seguro, inclusivo e respeitoso.

Do ponto de vista da contribuição científica, o presente estudo oferece aporte relevante ao campo dos estudos jurídico-institucionais sobre assédio no Poder Judiciário brasileiro em pelo menos três dimensões. Em primeiro lugar, ao sistematizar e analisar criticamente os dados de três pesquisas institucionais consecutivas do TJPA (2023, 2024 e 2025), o trabalho produz uma análise longitudinal inédita sobre a evolução das percepções dos servidores acerca do assédio e da efetividade das

políticas de enfrentamento, contribuindo para a construção de indicadores empíricos que podem orientar futuras pesquisas e políticas públicas no âmbito do Judiciário.

Depois, ao confrontar os dados do TJPA com os parâmetros nacionais estabelecidos pela 2ª Pesquisa Nacional do CNJ (2024) e com as experiências de outros tribunais, como o TJMG, o TJSP e o TRT-15, o estudo inaugura uma perspectiva comparativa que permite identificar boas práticas institucionais passíveis de replicação e adaptação, superando a análise meramente descritiva para propor um modelo analítico de benchmarking institucional aplicável a outros tribunais estaduais que enfrentem desafios semelhantes.

Por fim, ao formular propostas normativas concretas, como a instituição de programa de proteção ao denunciante, a vinculação entre clima organizacional e avaliação de desempenho gerencial, e a fixação de prazos máximos para conclusão de processos disciplinares, o trabalho transcende a dimensão descritiva e assume caráter propositivo, oferecendo subsídios para a formulação de políticas institucionais mais eficazes. Essas proposições dialogam com as melhores práticas identificadas na literatura nacional e internacional, contribuindo para o avanço do debate sobre governança institucional e proteção de direitos fundamentais no ambiente de trabalho do Poder Judiciário.

Diante desse cenário, conclui-se que a efetivação das políticas de enfrentamento ao assédio no Poder Judiciário, especialmente no TJPA, demanda mais do que a edição de atos normativos. Exige investimento permanente em capacitação, transparência institucional, fortalecimento dos mecanismos de escuta e acolhimento das vítimas, garantia de proteção contra represálias e monitoramento contínuo das ações implementadas. Somente com uma atuação institucional comprometida, articulada e sensível às desigualdades estruturais será possível transformar a norma em prática e assegurar a plena concretização da dignidade da pessoa humana no ambiente judicial.

REFERÊNCIAS

- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2005.
- ARAÚJO, Adriane Reis de. **Assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012.
- AZEVEDO FROTA, Francisco Luciano de. **Assédio sexual e moral no ambiente de trabalho**: doutrina e jurisprudência. Recife: Bagaço, 2013.
- BARBOSA, Maria da Graça. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: Educ, 2006.
- BIANCHINI, Alice. **Violência de gênero e o Direito Penal contemporâneo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.
- BRASIL. Código Penal. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Brasília, DF: Presidência da República.
- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Brasília, DF: Presidência da República.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do trabalho**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 128, de 15 de fevereiro de 2023**. Adota o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário**: 2ª pesquisa nacional. Brasília: CNJ, 2023.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Ouvidoria Nacional da Mulher**. Portal CNJ, 2024.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 649, de 26 de setembro de 2025**. Disciplina a estrutura e competências da Ouvidoria Nacional da Mulher.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **2ª Pesquisa Nacional: Assédio e Discriminação no Âmbito do Poder Judiciário**. Brasília, DF, 2024.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Portaria nº 108, de 8 de junho de 2021. Institui a Ouvidoria Nacional da Mulher. Brasília, DF, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020. Institui a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário.** Brasília, DF, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 538, de 13 de dezembro de 2023.** Altera dispositivos da Resolução CNJ nº 351/2020 e do Código de Ética da Magistratura Nacional. Brasília, DF, 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário: 2ª pesquisa nacional.** Brasília: CNJ, 2023. 85 p. ISBN 978-65-5972-100-9. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/08/2-a-pesquisa-nacional-assedio-e-discriminacao-no-ambito-do-poder-judiciario-020523-cnj.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2026.

CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, Vicki L. **Designing and Conducting Mixed Methods Research.** 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2017.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho.** 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUSTIN, Miracy; DIAS, Maria Tereza Fonseca. **(Re)Pensando a Pesquisa Jurídica: teoria e prática.** 5. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2015.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano.** Tradução de Maria Helena Kühner. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** Tradução de Rejane Janowitz. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAZZUOLI, Valerio de Oliveira. Direitos humanos e o direito constitucional internacional. 3. ed. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção nº 190 sobre violência e assédio no mundo do trabalho.** Genebra, 2019.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 73-89, jan./abr. 2019.

PEDREIRA DA SILVA, Luiz de Pinho. **Principiologia do direito do trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2004.

PIOVESAN, Flávia. Direitos humanos e o direito constitucional internacional. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. 9. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2012.

SARMENTO, Daniel. **Dignidade da pessoa humana: conteúdo, trajetórias e metodologia**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

SCHIAVI, Mauro. Aspectos polêmicos e atuais do assédio moral na relação de trabalho. São Paulo: LTr, 2018.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira; MIARA, Tatiana; MOSCALEWSKY, Jaqueline. A questão da intencionalidade no assédio moral. **Trabalho (En)Cena**, v. 2, n. 2, p. 3-17, 2017.

SOUZA JÚNIOR, José Geraldo de. **O Direito Achado na Rua**. Brasília: Universidade de Brasília, 2010.

TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles (Ed.). **SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2010.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ (TJPA). **Portaria nº 2611/2021-GP**, de 3 de agosto de 2021. Institui as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e do Assédio Sexual. Belém, PA, 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ (TJPA). **Portaria nº 3268/2023-GP**. Dispõe sobre a composição das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Belém, PA, 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ (TJPA). **Relatório do Diagnóstico Institucional de Assédio e Discriminação**. Belém, PA, 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ (TJPA). **Relatório do Diagnóstico Institucional de Assédio e Discriminação**. Belém, PA, 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ (TJPA). **Relatório do Diagnóstico Institucional de Assédio e Discriminação**. Belém, PA, 2025.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Jurisprudência**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/trf-4/3809838497>. Acesso em: 18 mar. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO. **Jurisprudência**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/trf-5/2319788523>. Acesso em: 18 mar. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO. **Jurisprudência**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/trt-9/3086299434>. Acesso em: 18 mar. 2026.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Jurisprudência**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tst/930040391>. Acesso em: 18 mar. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Comissões de prevenção de assédio apresentam relatório de 2025 ao presidente**. Notícias, 11 dez. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Cartilha: Assédio Moral, Sexual e Discriminação: pra prevenir e combater é preciso conhecer!**. Belo Horizonte, 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO. **Cartilha: Assédio Moral, Sexual e Discriminação**. São Paulo, 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO. **Relatório de Atividades da COMESP - 2023**. São Paulo, 2024.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO. **Relatório e resultados da pesquisa sobre práticas de assédio e discriminação - 2024**. Campinas, 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO. **Comissões divulgam resultado de pesquisa sobre assédio no Judiciário**. Notícias, 6 dez. 2024.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO. **Decisão aplica protocolo de gênero e eleva indenização em caso de assédio sexual**. Notícias, 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Comissões de prevenção de assédio apresentam relatório de 2025 ao presidente**. Belo Horizonte: TJMG, 11 dez. 2025. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/comissoes-de-prevencao-de-assedio-apresentam-relatorio-de-2025-ao-presidente.htm>. Acesso em: 1 abr. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Assédio Moral, sexual e discriminação: pra prevenir e combater é preciso conhecer!**. Belo Horizonte: TJMG, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/08/cartilha-assedio-moral-sexual-e-discriminacao-tjmg.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO. **Assédio Moral, Sexual e Discriminação: Como promover relações de trabalho saudáveis**. São Paulo: TJSP, [2023]. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Download/Acessibilidade/Cartilha-Assedio-Moral-Sexual-Discriminacao.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO. **Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação realiza**

primeira reunião de 2024. São Paulo: TJSP, 4 mar. 2024. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=97471>. Acesso em: 1 abr. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO. **Subcomitê de Combate ao Assédio. Relatório de Ações 2023/2024.** Campinas: TRT-15, nov. 2024. Disponível em: https://trt15.jus.br/sites/portal/files/roles/institucional/estrutura-do-tribunal/Comites-Comissoes/Relat%C3%B3rio%20de%20A%C3%A7%C3%B5es%202023_2024%20-%20Subcomit%C3%AA%20de%20Combate%20ao%20Ass%C3%A9dio.pdf. Acesso em: 1 abr. 2026.