



Estratégias de Enfrentamento ao Assédio no Poder Judiciário: Uma Análise de Documentos Institucionais e a Experiência da COPEAM no TJRS

Viviane de Faria Miranda, TJRS.
Taísa Gabriela Soares, PUCRS.
Leonel Pires Ohlweiler, TJRS.
Jane Maria Köhler Vidal, TJRS.

Outros temas relacionados à Administração da Justiça

RESUMO

O assédio no Poder Judiciário configura uma problemática complexa que compromete a dignidade dos servidores, magistrados e estagiários, além da credibilidade institucional do sistema de justiça. Este estudo analisa a efetividade das estratégias de enfrentamento ao assédio no Judiciário, comparando o arcabouço normativo institucional – especialmente a Resolução CNJ nº 351/2020, Resolução CNJ nº 518/2023 e o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero (2021) – com a experiência da Comissão Paritária de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação (COPEAM) do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. A pesquisa busca identificar quais estratégias previstas nos documentos institucionais têm sido efetivamente implementadas pela COPEAM e como contribuem para construir um ambiente mais ético e seguro. A metodologia articula análise qualitativa e quantitativa, examinando marcos regulatórios, relatórios institucionais e indicadores de efetividade antes e após a implementação das políticas. O *corpus* documental inclui resoluções e protocolos do CNJ, além de registros da COPEAM, permitindo uma visão longitudinal dos avanços e desafios. A análise fundamenta-se em referenciais teóricos como Heinz Leymann (1996) sobre *mobbing*, Marie-France Hirigoyen (2002) sobre dinâmicas do assédio moral, e Ståle Einarsen (2023), utilizando o modelo de prevenção primária, secundária e terciária de Soboll & Gosdal (2009). O estudo conclui que o enfrentamento do assédio no Judiciário demanda abordagem multidimensional, integrando políticas claras, canais seguros de denúncia, mecanismos robustos de apuração, programas permanentes de educação e cultura organizacional pautada pelo respeito à dignidade humana, diversidade e justiça social.

Palavras-Chave: Assédio no ambiente de trabalho; Poder Judiciário; Conselho Nacional de Justiça; Desenvolvimento sustentável; Políticas institucionais.

ABSTRACT

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Administração Instituto Federal de Santa Catarina	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	1





Harassment in the Judiciary constitutes a complex problem that compromises the dignity of civil servants, magistrates and interns, in addition to the institutional credibility of the justice system. This study analyzes the effectiveness of harassment prevention strategies in the Judiciary, comparing the institutional normative framework – especially CNJ Resolution No. 351/2020, CNJ Resolution No. 518/2023 and the Protocol for Adjudication with Gender Perspective (2021) – with the experience of the Joint Commission for Prevention and Confrontation of Moral Harassment, Sexual Harassment and Discrimination (COPEAM) of the Court of Justice of Rio Grande do Sul. The research seeks to identify which strategies provided for in institutional documents have been effectively implemented by COPEAM and how they contribute to building a more ethical and safe environment. The methodology combines qualitative and quantitative analysis, examining regulatory frameworks, institutional reports and effectiveness indicators before and after policy implementation. The documentary corpus includes CNJ resolutions and protocols, in addition to COPEAM records, allowing a longitudinal view of advances and challenges. The analysis is based on theoretical references such as Heinz Leymann (1996) on mobbing, Marie-France Hirigoyen (2002) on moral harassment dynamics, and Ståle Einarsen (2023), using the primary, secondary and tertiary prevention model by Soboll & Gosdal (2009). The study concludes that addressing harassment in the Judiciary demands a multidimensional approach, integrating clear policies, secure reporting channels, robust investigation mechanisms, permanent education programs and organizational culture guided by respect for human dignity, diversity and social justice.

Keywords: Workplace harassment; Judiciary; National Council of Justice; Sustainable development; Institutional policies.

Introdução

O assédio no ambiente organizacional constitui uma das manifestações mais perversas da violência laboral contemporânea, representando um fenômeno social complexo que desafia estruturas de poder e questiona a dignidade humana no contexto profissional. As práticas de assédio moral e discriminação figuram entre os maiores desafios contemporâneos para ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e eficientes.

O conceito de assédio moral, desenvolvido por Heinz Leymann na década de 1990 através do termo *mobbing*, caracteriza-se como processo sistemático de terror psicológico no ambiente laboral, distinguindo-se de conflitos esporádicos pela frequência, intencionalidade e capacidade de degradação das relações socioprofissionais. Marie-France Hirigoyen (2002) ampliou essa compreensão conceituando o assédio moral como toda forma de conduta abusiva que se materializa através de diversas manifestações comportamentais, verbais, gestuais ou escritas, capazes de causar prejuízos à personalidade, dignidade ou integridade física e psíquica do indivíduo, evidenciando a multidimensionalidade deste fenômeno que transcende ações



individuais para configurar-se como reflexo de culturas organizacionais disfuncionais. Ståle Einarsen (1996) contribui com perspectiva sistêmica ao destacar que o assédio laboral não constitui incidente isolado, mas reflexo da cultura organizacional que o permite e perpetua.

No Poder Judiciário, o assédio moral adquire contornos mais complexos, considerando que esta instituição tem como missão fundamental promover a justiça e garantir direitos fundamentais. A contradição entre valores institucionais e práticas assediadoras compromete não apenas trabalhadores diretamente afetados, mas a legitimidade e credibilidade do sistema judicial perante a sociedade.

As pesquisas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) revelam a magnitude alarmante desta questão: a 2ª Pesquisa Nacional sobre Assédio e Discriminação, realizada em 2023 (Brasil), identificou que mais de 55% dos servidores, magistrados e estagiários relataram ter sofrido algum tipo de assédio no ambiente judicial. Estes dados evidenciam que o assédio no Poder Judiciário constitui realidade estrutural que demanda análise aprofundada e intervenções sistemáticas.

A relevância desta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como as políticas institucionais de prevenção e enfrentamento ao assédio são operacionalizadas na prática e seus resultados na transformação da cultura organizacional do Judiciário. O CNJ, reconhecendo a gravidade da questão, instituiu através da Resolução nº 351/2020 (Brasil, 2020) a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário. Esta política foi aprimorada pela Resolução nº 518/2023 (Brasil, 2023), que introduziu alterações para facilitar o enquadramento e punição do assédio sexual como conduta grave.

A análise da implementação dessas políticas em contextos específicos torna-se fundamental para avaliar efetividade e identificar boas práticas replicáveis. A experiência da Comissão Paritária de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação (COPEAM) do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS) apresenta-se como caso paradigmático, pela antecipação às diretrizes nacionais - instituída em 2015 - e pela amplitude das estratégias desenvolvidas.

Esta pesquisa busca responder: quais estratégias de enfrentamento ao assédio moral no ambiente de trabalho, previstas nos documentos institucionais do Poder Judiciário, têm sido efetivamente implementadas pela COPEAM no TJRS? Esta questão desdobra-se em objetivos específicos incluindo análise comparativa entre diretrizes nacionais e implementação regional e avaliação dos resultados através das pesquisas conduzidas pelo CNJ e TJRS.

A metodologia fundamenta-se na análise documental qualitativa, reconhecida como técnica sistemática para revisar e avaliar documentos objetivando extrair significado e desenvolver conhecimento empírico. Conforme Godoy (1995), na pesquisa documental três aspectos merecem atenção especial: escolha dos documentos, acesso e análise. Os documentos normativos foram selecionados após busca criteriosa nos portais oficiais do CNJ (www.cnj.jus.br) e TJRS (www.tjrs.jus.br), incluindo as Resoluções CNJ 351/2020 e 518/2023,

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração do Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	





regulamentações estaduais (Ato nº 024/2021-P -TJRS institui, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, as comissões paritárias de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, assédio sexual e doenças decorrentes), materiais institucionais da COPEAM e relatórios de pesquisas comparativas. Esta estratégia possibilitou identificação dos principais elementos normativos e conceituais, permitindo comparação entre diretrizes institucionais e práticas implementadas.

A análise documental foi complementada pela revisão da literatura especializada sobre assédio moral e discriminação no trabalho, enfatizando contribuições teóricas clássicas de Heinz Leymann (1990; 1996), Marie-France Hirigoyen (2002), Ståle Einarsen (1996), até autores mais contemporâneos como Fernanda Baldo Romero (2024; 2025). O processo analítico envolveu identificação dos principais elementos normativos e conceituais dos documentos, seguida de comparação entre diretrizes institucionais e práticas implementadas pela COPEAM no TJRS. Esta abordagem permitiu avaliar a congruência entre o plano normativo e a realidade operacional, identificando estratégias mais efetivas no enfrentamento ao assédio.

A articulação desta investigação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, especialmente igualdade de gênero (ODS 5), trabalho decente (ODS 8) e paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16), evidencia que o enfrentamento ao assédio transcende questões organizacionais para inserir-se no contexto do desenvolvimento sustentável e construção de sociedades justas e inclusivas.

Este estudo organiza-se em seções articuladas contemplando desenvolvimento teórico-conceitual sobre assédio moral e manifestações no ambiente organizacional, exame comparativo entre políticas nacionais e implementação regional, avaliação dos resultados através de pesquisas empíricas, e análise crítica da experiência da COPEAM como modelo de implementação efetiva das políticas de enfrentamento ao assédio no Poder Judiciário.

1 A Construção Teórica do Conceito de Assédio Moral

O fenômeno do assédio moral no ambiente laboral tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores desde a década de noventa até contemporâneos. Dessa forma, buscaremos abordar alguns referenciais teóricos que convergem para uma compreensão multidimensional do assédio moral, articulando perspectivas psicológicas, sociológicas e organizacionais.

Nos anos 1990, Leymann (1990; 1996) já diferenciava conflitos pontuais de processos de violência reiterada ao enfatizar que a frequência e a duração dos ataques são decisivas para caracterizar o *mobbing* (violência reiterada de longa duração). Essa ênfase temporal seria posteriormente aprofundada pelos estudos de Hirigoyen (2002), que realçam a dimensão lesiva à dignidade e à saúde psíquica da vítima, deslocando o debate da mera recorrência dos episódios para os seus efeitos subjetivos mais duradouros.



Sob a ótica da organização do trabalho, Einarsen (1996) assinala que o assédio não é um evento isolado, mas consequência de culturas institucionais que legitimam práticas autoritárias ou toleram desequilíbrios de poder. A leitura se expande com a noção de violência simbólica concebida por Bourdieu (1989), que revela como condutas abusivas tendem a ser internalizadas e naturalizadas pelos próprios agentes, sobretudo quando sustentadas por estruturas hierárquicas rígidas, como ocorre no Poder Judiciário.

Essa perspectiva cultural é reforçada pelas contribuições de Cameron e Quinn (2006), para quem contextos organizacionais orientados exclusivamente por competitividade, controle e baixo suporte interpessoal tendem a favorecer comportamentos hostis, enquanto ambientes que priorizam colaboração e segurança psicológica funcionam como barreiras protetivas. Romero (2024) destacou que a negligência na prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho impacta diretamente a saúde mental dos trabalhadores, podendo resultar em transtornos como ansiedade, depressão e síndrome de burnout. Para reforçar essa afirmação, ela cita a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2013), que recomenda a implementação de políticas institucionais voltadas ao bem-estar psicológico.

No Judiciário, onde a formalidade extrema e a pressão por metas convivem com tradições seculares, tais características podem dissimular práticas abusivas sob o manto da autoridade legítima. Soboll (2008) acrescenta que, em certos casos, o assédio torna-se parte de um processo organizacional voltado a excluir trabalhadores considerados indesejáveis, especialmente em instituições que valorizam produtividade a qualquer custo. Essa dinâmica intensifica-se quando modelos gerenciais inspirados no setor privado são incorporados ao serviço público, gerando pressões adicionais por desempenho e avaliações individuais, como observam Soboll e Gosdal (2009).

A importância de ações educativas, culturais e de suporte psicológico é reforçada pelas análises de Romero e Silva (2025), que destacam que abordagens integradas e multidisciplinares são essenciais para a efetiva prevenção do assédio. Essas abordagens envolvem a articulação de diferentes saberes e práticas, incluindo a educação formal, estratégias culturais de sensibilização, ações de apoio psicológico e intervenções institucionais coordenadas. Segundo Romero (2025), a combinação de atividades educativas que promovem valores como respeito, ética e dignidade, com ações de suporte emocional e a implementação de políticas organizacionais colaborativas, cria um ambiente mais seguro e propício à mudança cultural. Portanto, a prevenção do assédio não deve se limitar a ações isoladas, mas sim integrar esforços de diversas áreas — como gestão de pessoas, saúde, direitos humanos e comunicação — de modo a promover uma cultura organizacional mais inclusiva, consciente e resiliente.

No plano normativo, a evolução brasileira demonstra sensível ampliação da proteção: a Lei 14.540/2023 e o Decreto 12.122/2024 instauraram um programa federal de prevenção e enfrentamento do assédio e da discriminação, no âmbito da administração pública sinalizando não apenas reconhecimento estatal da gravidade do problema, mas também alinhamento a compromissos internacionais assumidos pelo país nos Objetivos de Desenvolvimento



Sustentável da Agenda 2030. Ainda assim, a autonomia administrativa dos tribunais impõe o desafio de uniformizar diretrizes e garantir que a implementação local preserve a coerência com as normas nacionais – tema ilustrado pela experiência do TJRS, que ajusta orientações do Conselho Nacional de Justiça às suas peculiaridades organizacionais.

Dessa forma, é possível concluir que o assédio moral resulta da interação entre fatores micro e macro organizacionais, atravessando práticas de gestão, padrões culturais e dispositivos normativos. A compreensão integrada desses elementos não apenas dá contorno conceitual ao fenômeno, como também oferece parâmetros para avaliar a efetividade das políticas de prevenção e enfrentamento. À luz desse arcabouço teórico, o capítulo seguinte examinará de que modo os princípios aqui discutidos se materializam em diretrizes do CNJ e em iniciativas concretas de tribunais estaduais, com destaque para convergências, lacunas e potencialidades de aprimoramento.

2 A Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio no Poder Judiciário: Conformidades Entre as Estratégias Nacionais e Regionais

A política nacional de prevenção e enfrentamento ao assédio no Poder Judiciário fundamenta-se na consolidação teórica de referenciais acadêmicos, materializando-se através da Resolução nº 351/2020 do CNJ (Brasil, 2020). Este marco normativo estabelece definições precisas que dialogam com as contribuições de Leymann (1990; 1996) sobre a natureza processual do assédio e com Hirigoyen (2002) quanto aos impactos na dignidade humana.

Em seu artigo 2º, a resolução define assédio moral como violação da dignidade ou integridade psíquica ou física através de conduta abusiva, independentemente de intencionalidade, que degrada as relações socioprofissionais e o ambiente de trabalho. Esta conceituação incorpora as perspectivas teóricas discutidas anteriormente ao enfatizar tanto o caráter processual quanto os efeitos lesivos sobre a pessoa humana, alinhando-se particularmente com a visão de Hirigoyen sobre a multiplicidade de manifestações do fenômeno.

O reconhecimento do assédio moral organizacional como processo contínuo de condutas abusivas ou hostis, amparado por estratégias organizacionais e métodos gerenciais, materializa na normativa as contribuições de Soboll (2008) sobre como as organizações podem institucionalizar práticas assediadoras. Esta modalidade evidencia que o assédio pode transcender comportamentos interpessoais para configurar-se como elemento estrutural, conforme previsto nas teorias organizacionais contemporâneas e na perspectiva de Einarsen (1996) sobre culturas que permitem e perpetuam tais práticas. Já a discriminação compreende toda distinção, exclusão ou preferência fundada em características identitárias que atentem contra o reconhecimento dos direitos fundamentais, incorporando a perspectiva interseccional sobre vulnerabilidades múltiplas.

A Resolução nº 351/2020 estabelece explicitamente que as práticas de assédio e discriminação constituem formas de violência psicológica que afetam a vida do trabalhador,



comprometendo sua identidade, dignidade e relações, podendo ocasionar graves danos à saúde física e mental. Esta fundamentação articula-se diretamente com as teorias apresentadas no capítulo anterior, especialmente a violência simbólica de Bourdieu (1989), ao reconhecer como práticas aparentemente normais podem causar danos profundos e duradouros.

A política estabelecida possui caráter prioritariamente preventivo, enfatizando não ser exclusivamente repressiva e punitiva. Esta abordagem alinha-se com as perspectivas teóricas que identificam a necessidade de intervenções sistêmicas nas culturas organizacionais, indo além da mera punição de casos já configurados para atuar na transformação das estruturas que favorecem tais práticas. Já as alterações introduzidas pela Resolução 518/2023 (Brasil, 2023) representaram aperfeiçoamento do marco normativo, classificando assédio sexual como infração disciplinar grave e esclarecendo que assédio moral, sexual e discriminação constituem atos atentatórios à dignidade da magistratura, evidenciando evolução institucional sobre a gravidade do fenômeno.

A implementação regional dessas diretrizes encontra expressão exemplar no Ato nº 024/2021-P do TJRS (Rio Grande do Sul, 2021), demonstrando alinhamento substancial com diretrizes nacionais e incorporando adaptações à realidade organizacional estadual. Este documento representa materialização prática das teorias sobre implementação descentralizada de políticas públicas, ilustrando como princípios nacionais podem ser adequados a contextos específicos sem comprometer sua coerência sistêmica. O reconhecimento expresso da Resolução CNJ estabelece vinculação normativa reforçada pelo artigo 17 do Ato, criando sistema coordenado que materializa perspectivas teóricas sobre articulação entre níveis organizacionais. A estrutura contempla segundo e primeiro graus de jurisdição, estabelecendo rede integrada que reflete compreensão sistêmica do fenômeno.

A composição plural implementa integralmente o critério de participação de magistrados, servidores e colaboradores terceirizados. A inclusão de representantes de entidades como AJURIS, ABOJERIS, ASJ e SINDJUS demonstra reconhecimento da representatividade democrática, materializando perspectivas teóricas sobre legitimidade social nas intervenções organizacionais.

A incorporação dos critérios de diversidade estabelecidos pela Resolução CNJ, com expressa previsão de diversidade de gênero privilegiando mulheres ou pessoas LGBTQIA+, materializa as diretrizes sobre representação da diversidade institucional. Esta previsão articula-se com as teorias interseccionais sobre vulnerabilidades múltiplas e a necessidade de assegurar voz ativa aos grupos historicamente vulnerabilizados nas instâncias de prevenção e enfrentamento. A representação obrigatória da Comissão Permanente de Acessibilidade e Inclusão reflete compreensão ampliada sobre interseccionalidades.

A fim de assegurar uniformidade nacional e preservar a coerência sistêmica, as atribuições das comissões gaúchas espelham integralmente aquelas estabelecidas pela Resolução CNJ, incluindo monitoramento e fiscalização da política, contribuição para diagnóstico institucional, solicitação de estudos técnicos, sugestão de medidas preventivas,



representação sobre retaliações, alertas sobre ambientes favoráveis ao assédio e articulação com entidades externas.

Os aspectos operacionais também seguem as diretrizes nacionais: mandato de dois anos com recondução, sigilo sobre matérias tratadas e reuniões mensais. A designação de suplementares garante continuidade das atividades, assegurando funcionamento ininterrupto das comissões mesmo em caso de impedimentos temporários, demonstrando preocupação com a sustentabilidade institucional das ações. Além disso, a preservação da autonomia disciplinar constitui elemento crucial, estabelecendo que comissões não substituem sindicâncias e processos disciplinares, alinhando-se com o parágrafo 2º do artigo 16 da Resolução CNJ, mantendo clareza sobre diferentes âmbitos de intervenção.

A integração com outras políticas institucionais evidencia-se pela articulação com Departamento Médico Judiciário, núcleos de mediação e unidades especializadas. Esta abordagem sistêmica reflete a diretriz de transversalidade, assegurando que a política não seja implementada isoladamente, mas integrada ao conjunto das políticas de gestão de pessoas e promoção de ambiente saudável, materializando as perspectivas teóricas sobre necessidade de intervenções multidimensionais.

As adaptações regionais, incluindo a organização por regiões administrativas do Estado e vinculação das comissões do primeiro grau à Corregedoria-Geral da Justiça, demonstram adequação responsável às particularidades da estrutura judiciária estadual. Estas especificidades não comprometem a uniformidade nacional das diretrizes, mas asseguram efetividade da implementação considerando características organizacionais específicas, ilustrando como teorias sobre descentralização podem ser aplicadas mantendo-se coerência sistêmica.

A análise comparativa revela que o Ato nº 024/2021-P (Rio Grande do Sul, 2021) representa implementação exemplar da Resolução CNJ 351/2020, com aderência de 92% dos dispositivos (32 em 35), sobretudo nos eixos de prevenção, acolhimento e diversidade. Esta conformidade demonstra como perspectivas teóricas sobre assédio organizacional, cultura institucional e violência simbólica podem ser traduzidas em políticas públicas efetivas, criando condições para transformação organizacional através de intervenções preventivas, educativas e sistêmicas que transcendem abordagens punitivas para atuar nas estruturas que permitem e perpetuam práticas assediadoras. Todavia, importante mencionar a persistência de lacunas, principalmente em (i) indicadores de avaliação contínua, (ii) autonomia orçamentária das comissões e (iii) integração com políticas de saúde mental.

3 Análise Comparativa Expandida: Pesquisas Nacionais e Regionais

A dinâmica do assédio moral, sexual e da discriminação no Poder Judiciário brasileiro começou a ser mapeada nacionalmente em 2021 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e, desde 2023, alguns tribunais passaram a replicar o instrumento para aferir a realidade local. A 2ª Pesquisa Nacional sobre Assédio e Discriminação (CNJ, 2023) e a 1ª Pesquisa Anual do



Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (TJRS, 2024) dialogam nesse movimento. A seguir, apresentam-se seus pontos de convergência, especificidades metodológicas e principais achados, de modo a revelar tendências gerais, particularidades regionais e desafios comuns.

A pesquisa do CNJ abrangeu todos os ramos da Justiça e recebeu 13 772 respostas voluntárias, das quais 54,7% vieram da Justiça Estadual. O universo consultado no TJRS foi bem menor (aproximadamente nove mil potenciais respondentes), resultando em 1.047 questionários válidos. Ainda que a amostra gaúcha seja menos extensa, ela utiliza o mesmo questionário-base, garantindo comparabilidade; adaptações ocorreram apenas para espelhar a estrutura funcional local.

Em ambos os levantamentos predominou a participação de servidores efetivos – 79,4% no âmbito nacional e 77,7% no TJRS (soma de efetivos de 1º e 2º graus). O perfil etário concentrou-se entre 36 e 55 anos nas duas amostras, mas a distribuição de gênero apresenta matizes: nacionalmente, mulheres representaram 56,4%; no RS, 60,6%. Já a autodeclaração racial difere sensivelmente: enquanto pretos e pardos totalizaram 32,6% no estudo do CNJ, no TJRS as respostas brancas atingiram 99% e pardos ficaram em 5,2%, reflexo da demografia estadual e de uma participação reduzida de minorias.

Quanto ao conhecimento da Resolução CNJ 351/2020, as percepções coincidem. Na pesquisa nacional, 88,5% declararam conhecer pouco ou nada o normativo; no RS, 90,9% também admitiram familiaridade escassa. Essa baixa difusão explica parte da dificuldade em identificar medidas de prevenção: 38,8% dos gaúchos não souberam apontar ações vigentes, proporção próxima aos 36,2% que, na pesquisa federal, deram a mesma resposta.

Os índices de vitimização são igualmente altos e seguem a mesma lógica de viés de auto seleção: 56,4% dos respondentes nacionais e 52,5% dos gaúchos relataram ter sofrido algum tipo de assédio ou discriminação. Em ambos, o assédio moral foi a forma mais frequente, citada por 87,6% dos casos na amostra do CNJ e por 90,9% no TJRS. O agressor, majoritariamente, é superior hierárquico: 74,9% no cenário nacional e 75,8% no estadual. Mulheres permanecem o grupo mais vitimado nas duas pesquisas, porém o RS revelou proporção superior (58,4% das mulheres gaúchas versus 62,5% no Brasil). Entre minorias raciais, a pesquisa federal mostrou que pessoas pretas figuram no topo da vitimização (70,2%), enquanto no levantamento gaúcho o recorte é menos expressivo, mas pardos ainda aparecem como mais impactados (61,1%).

A subnotificação desponta como traço crítico. Apenas 13,1% das vítimas nacionais e 10,7% das gaúchas formalizaram denúncia. Os argumentos convergem: medo de represálias (CNJ – 58,5%; TJRS – 70%) e crença de que “não dará em nada” (CNJ – 59,2%; TJRS – 70,6%). Quando denúncias ocorreram, a percepção de impunidade prevaleceu: 38,5% no âmbito federal e 47,5% no estadual afirmaram que o órgão “não adotou providências”.

No campo das consequências pessoais, crises de ansiedade, adoecimento físico e início de tratamento psicológico lideram nas duas amostras. Contudo, o TJRS registrou percentuais ainda maiores: 68,3% apontaram ansiedade (CNJ – 78%) e 42,6% relataram terapia (CNJ –



70,1%). Tais dados indicam que, apesar da diferença numérica de respondentes, o impacto sobre a saúde segue padrão semelhante.

No bloco “Resposta institucional”, ambos os estudos revelam baixa confiança na proteção oferecida pelas organizações: 56,9% dos participantes nacionais e 66,6% dos gaúchos não se sentem resguardados para denunciar. Ao mesmo tempo, cerca de metade dos respondentes ainda desconhece canais de denúncia; a Ouvidoria é lembrada com mais frequência, enquanto as Comissões de Assédio permanecem pouco visíveis – 23,8% de reconhecimento no CNJ e 38,8% no TJRS.

A pesquisa do TJRS inova ao inserir indicadores de segurança psicológica (reação a erros, apreciação e aceitação da diversidade) e encontrou média de 11,8/15 pontos, sugerindo percepção moderadamente positiva do clima interno, todavia, itens sobre “poder falar abertamente” e “tratamento respeitoso” obtiveram as piores notas. A métrica sugere correlação inversa entre clima de confiança e incidência de violência psicológica. Esse bloco não existe na sondagem federal, o que impede comparação direta, mas oferece subsídio qualitativo ao debate sobre prevenção.

Em síntese, a leitura cruzada evidencia que:

- A padronização do instrumento permitiu captar convergências estruturais: predominância de assédio moral, agressão vertical, subnotificação e descrença na punição.
- Diferenças demográficas regionais influenciam a magnitude de certos recortes (raça/cor, faixa etária), mas não alteram o padrão de vitimização por gênero e hierarquia.
- O TJRS, ao replicar o modelo, confirmou déficits já apontados nacionalmente (baixa denúncia, invisibilidade das comissões) e acrescentou a perspectiva da segurança psicológica, abrindo caminho para mensuração mais fina do ambiente de trabalho.

Conclui-se que as pesquisas dialogam em revelar um cenário ainda marcado por assédio endêmico, mecanismos de prevenção pouco difundidos e barreiras culturais à denúncia. O retrato gaúcho, embora regional, espelha a situação nacional e reforça a urgência de ações coordenadas: disseminar a Resolução nº 351/2020, fortalecer canais de escuta, garantir respostas institucionais rápidas e monitorar a segurança psicológica das equipes. Ao alinhar diagnósticos, CNJ e Tribunais podem evoluir de levantamentos episódicos para ciclos contínuos de avaliação, permitindo medir avanços, corrigir rotas e, sobretudo, transformar a cultura organizacional do trabalho em prol de ambientes mais seguros e inclusivos.

4 A Experiência da COPEAM no TJRS

A Comissão Paritária de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e Doenças Decorrentes do TJRS foi instituída em 2015, pelo Ato nº 038/2015 da Presidência do Tribunal (Rio Grande do Sul, 2015), tendo em vista que o tema estava inserido no Planejamento Estratégico do TJRS como desdobramento do objetivo institucional de elevar a capacidade de realização das pessoas. Naquele momento, a atuação da Comissão previa exclusivamente a prevenção e o enfrentamento do assédio moral.

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA, DIREITO E INSTITUIÇÕES	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	





Com a publicação da Resolução nº 351/2020 do CNJ, que ampliou o escopo para incluir também o assédio sexual e outras formas de discriminação, o Tribunal editou o Ato nº 024/2021-P (Rio Grande do Sul, 2021), instituindo a Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e doenças decorrentes (COPEAM), atualmente estruturada nos moldes definidos pela Resolução CNJ nº 351/2020.

Conforme informações institucionais, a COPEAM tem como objetivo construir um Poder Judiciário ético, seguro e respeitoso, integrando acolhimento institucional e formação continuada, atuando em consonância com as diretrizes da Resolução CNJ nº 351/2020 e da Resolução nº 518/2023. O funcionamento da COPEAM caracteriza-se pela sua natureza preventiva e acolhedora, não punitiva.

Entre as iniciativas práticas implementadas pela COPEAM, destacam-se a disponibilização de um formulário online para denúncias de situações de assédio que ocorram dentro do Poder Judiciário gaúcho, a elaboração de uma cartilha sobre assédio moral e discriminação que detalha as competências e os fluxos de encaminhamento dos possíveis casos, e a realização de eventos como a referida *Semana de Prevenção e Combate ao Assédio Moral do TJRS* e palestras sobre o tema, demonstrando compreensão sobre a natureza multifacetada do problema e a necessidade de intervenções em diferentes níveis organizacionais.

A metodologia de trabalho da COPEAM envolve o recebimento e encaminhamento das notícias de assédio, promovendo o acolhimento, o suporte, a orientação e o auxílio na modificação das situações noticiadas. Após receber uma notícia de assédio, a Comissão "promove a apuração dos fatos e a proteção das pessoas envolvidas, com encaminhamentos pertinentes às esferas competentes, se necessário".

Ainda, a integração da COPEAM com outras instâncias institucionais, como o Departamento Médico Judiciário e núcleos de prática restaurativa, exemplifica abordagem sistêmica que reconhece as interconexões entre saúde mental, relações interpessoais e ambiente organizacional. Dessa forma, a análise comparativa entre as diretrizes institucionais estabelecidas pela Resolução 351/2020 do CNJ e a experiência prática da COPEAM no TJRS revela convergências significativas e alguns aspectos distintos que merecem destaque.

Em primeiro lugar, observa-se uma sólida convergência no que diz respeito à priorização da abordagem preventiva. Tanto a Resolução do CNJ quanto a atuação da COPEAM enfatizam a importância da prevenção, da educação e da conscientização como estratégias fundamentais para a transformação da cultura organizacional. Esta convergência é particularmente relevante, pois evidencia que a COPEAM tem implementado efetivamente as diretrizes estabelecidas pelo CNJ, contribuindo para a construção de um ambiente judicial mais respeitoso.

Em segundo lugar, destaca-se a ênfase no acolhimento e suporte às vítimas. A Resolução 518/2023 do CNJ introduziu importantes melhorias no acolhimento das vítimas, enquanto a COPEAM já operava com essa perspectiva, promovendo o acolhimento, o suporte



e a orientação. Esta abordagem centrada na vítima é essencial para romper o ciclo de silêncio e subnotificação que frequentemente caracteriza os casos de assédio.

Outro elemento relevante é a articulação da política de enfrentamento ao assédio com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, especialmente aqueles relacionados à saúde e bem-estar (ODS 3), educação de qualidade (ODS 4), igualdade de gênero (ODS 5), trabalho decente (ODS 8) e instituições eficazes (ODS 16). Esta articulação, presente tanto nos documentos do CNJ quanto na atuação da COPEAM, evidencia o compromisso do Poder Judiciário brasileiro com valores universais de justiça, igualdade e dignidade humana.

As estratégias que têm se mostrado mais efetivas no combate ao assédio, conforme identificado nesta análise, incluem:

a) Educação e Conscientização: A implementação de programas de capacitação que abordem temas como assédio, discriminação e comunicação não-violenta tem se mostrado fundamental. Estudos indicam que a maioria das situações de assédio pode ser tratada através da conscientização, uma vez que apenas uma pequena parcela dos casos decorre de desvios de caráter.

b) Canais de Denúncia Acessíveis e Seguros: A disponibilização de mecanismos eficazes e seguros para o relato de casos de assédio, como o formulário online implementado pela COPEAM, é crucial para romper a cultura do silêncio e da subnotificação.

c) Transparência no Processamento das Denúncias: Manter os denunciantes informados sobre o andamento de suas queixas fortalece a confiança nas instituições e desencoraja a cultura de silêncio que perpetua o problema.

d) Abordagem Restaurativa: A ênfase em soluções que visam não apenas a punição dos agressores, mas principalmente a restauração das relações socioprofissionais e a transformação da cultura organizacional, tem se mostrado particularmente eficaz.

e) Integração com Políticas de Saúde Mental e Bem-Estar: O reconhecimento do assédio como um fator de risco psicossocial e a integração das políticas de enfrentamento com ações de promoção da saúde mental e do bem-estar no ambiente de trabalho potencializam os resultados.

A trajetória da COPEAM evidencia que a combinação de antecipação normativa, abordagem preventiva, acolhimento humanizado e integração intersetorial é capaz de gerar mudanças concretas na cultura institucional do Tribunal de Justiça gaúcho, reduzindo barreiras à denúncia e impulsionando práticas restaurativas que fortalecem a segurança psicológica dos colaboradores. Ao alinhar-se às diretrizes do CNJ e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a Comissão demonstra que políticas de enfrentamento ao assédio podem ser efetivas, desde que sustentadas por transparência, participação plural e avaliação contínua de resultados. Essa experiência, portanto, não apenas ratifica a importância de modelos sistêmicos de prevenção e cuidado, mas também serve de referência para que outros tribunais consolidem estruturas equivalentes, construindo um Poder Judiciário verdadeiramente ético, inclusivo e comprometido com o bem-estar de todas as pessoas que dele fazem parte.





Conclusões e Recomendações

A análise realizada demonstra que o enfrentamento ao assédio no ambiente de trabalho do Poder Judiciário requer abordagem multidimensional que integre elementos preventivos, educativos, acolhedores e restaurativos. A convergência entre as diretrizes normativas estabelecidas pelo CNJ e as práticas implementadas pela COPEAM no TJRS evidencia um alinhamento institucional promissor que favorece a construção de um Poder Judiciário mais ético e respeitoso.

Os referenciais teóricos articulados neste estudo - desde as contribuições pioneiras de Leymann (1990; 1996) e Hirigoyen (2002) até as perspectivas organizacionais contemporâneas e a teoria da violência simbólica de Bourdieu - oferecem base sólida para compreender a complexidade do fenômeno e orientar intervenções efetivas. A integração com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável adiciona dimensão estratégica que transcende benefícios organizacionais imediatos, contribuindo para um projeto mais amplo de desenvolvimento social sustentável.

As pesquisas comparadas revelam que, embora existam especificidades regionais, os padrões estruturais do assédio no Poder Judiciário brasileiro apresentam características consistentes que permitem o desenvolvimento de políticas nacionais coordenadas. A inovação metodológica representada pela inclusão de indicadores de segurança psicológica abre possibilidades para avaliações mais sofisticadas do ambiente organizacional e suas relações com a violência no trabalho.

A experiência da COPEAM demonstra que a implementação efetiva das políticas de enfrentamento ao assédio requer não apenas aderência formal às diretrizes normativas, mas criatividade na adaptação às realidades organizacionais específicas e compromisso genuíno com a transformação cultural. As estratégias que se mostram mais efetivas combinam elementos preventivos (educação, conscientização), acolhedores (canais seguros, suporte às vítimas) e restaurativos (reparação de relações, transformação organizacional).

A fundamentação teórica evidenciou que o assédio no contexto judiciário não se limita a desvios comportamentais individuais, mas reflete disfunções organizacionais mais profundas, especialmente quando culturas burocráticas hierárquicas naturalizam práticas abusivas sob o manto da autoridade legítima. A perspectiva da violência simbólica de Bourdieu revelou-se particularmente relevante para compreender como condutas hostis se perpetuam em estruturas de poder consolidadas, exigindo intervenções que transcendam a mera punição para atuar na transformação das dinâmicas organizacionais que sustentam tais práticas.

O exame do marco normativo demonstrou evolução significativa, passando de diretrizes genéricas para um sistema articulado de prevenção, especialmente com os aperfeiçoamentos introduzidos pela Resolução 518/2023, que classificou o assédio sexual como infração disciplinar grave. A análise comparativa entre as normas nacionais e a implementação regional no TJRS comprovou que é possível manter coerência sistêmica nacional respeitando



particularidades organizacionais locais, desde que preservados os elementos essenciais da política pública.

Os dados empíricos das pesquisas nacionais e regionais revelaram convergências alarmantes: a predominância do assédio moral (87,6% CNJ e 90,9% TJRS), a prevalência de agressão vertical descendente (74,9% CNJ e 75,8% TJRS) e, principalmente, a subnotificação crítica, com apenas 13,1% das vítimas nacionais e 10,7% das gaúchas formalizando denúncias. O baixíssimo conhecimento da Resolução 351/2020 (desconhecida por mais de 88% dos respondentes em ambas as pesquisas) indica necessidade urgente de campanhas educativas sistemáticas e continuadas.

Os desafios identificados - persistência da subnotificação, cultura do silêncio, baixa familiaridade com as políticas estabelecidas - indicam que o caminho para a erradicação do assédio no ambiente judiciário ainda é longo e demanda esforços coordenados e sustentados. No entanto, os avanços normativos, as experiências práticas bem-sucedidas e o crescente reconhecimento da importância do tema criam condições favoráveis para progressos significativos.

As implicações práticas desta análise apontam para cinco direcionamentos prioritários: primeiro, a necessidade de campanhas massivas de divulgação das políticas existentes, considerando que nove em cada dez servidores desconhecem seus direitos básicos; segundo, a importância de replicar o modelo integrativo da COPEAM, especialmente sua articulação com instâncias de saúde mental e mediação; terceiro, a urgência de desenvolver indicadores de segurança psicológica como ferramentas de monitoramento preventivo; quarto, a implementação de programas educativos que abordem não apenas a identificação de condutas abusivas, mas também as dinâmicas organizacionais que as perpetuam; quinto, o fortalecimento de mecanismos de proteção contra retaliações, principal barreira à denúncia identificada em ambas as pesquisas.

É imperativo reconhecer que a construção de um ambiente judicial livre de violência laboral representa não apenas conquista organizacional, mas condição indispensável para a legitimidade democrática do Poder Judiciário. Instituições que perpetuam internamente as violações que são chamadas a combater externamente enfrentam crise de credibilidade que compromete sua função social. A convergência entre avanços normativos, experiências institucionais exitosas e crescente consciência sobre direitos humanos cria janela de oportunidade histórica para transformações estruturais duradouras.

Em última análise, a construção de um Poder Judiciário livre de assédio e discriminação não constitui apenas imperativo ético, mas condição fundamental para o fortalecimento da democracia, da justiça social e do desenvolvimento sustentável. Os instrumentos normativos e as experiências práticas analisadas neste estudo oferecem base sólida para este projeto transformador, mas sua efetivação dependerá do comprometimento contínuo de todos os atores institucionais envolvidos.



Referências

Bourdieu, P. (1989). O poder simbólico. Difel.

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2020, 28 de outubro). Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2023a, 1º de setembro). Resolução nº 518, de 1º de setembro de 2023. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5242>

Brasil. Conselho Nacional de Justiça. (2023b). Assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário: 2ª pesquisa nacional. CNJ.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3ª ed.). Jossey-Bass.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. International Journal of Manpower, 20(1/2), 16-27.

Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 185-201.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, 35(3), 20-29.

Hirigoyen, M.-F. (2002). Assédio moral: A violência perversa no cotidiano (8ª ed.). Bertrand Brasil.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims, 5(2), 119-126.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184.

Organização das Nações Unidas. (2015). Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. ONU.

Organização Mundial da Saúde. (2013). Saúde mental no trabalho: Promovendo ambientes laborais saudáveis. https://www.who.int/mental_health/publications/healthy_workplaces/en/





Rio Grande do Sul. Tribunal de Justiça. (2015). Ato nº 038/2015-P. Institui, no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, a Comissão Paritária de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral e doenças decorrentes. <https://www.tjrs.jus.br/novo/jurisprudencia-e-legislacao/publicacoes-administrativas-do-tjrs/>

Rio Grande do Sul. Tribunal de Justiça. (2021). Ato nº 024/2021-P. Institui, no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, as Comissões Paritárias de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Assédio Sexual e Doenças Decorrentes no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. <https://www.tjrs.jus.br/novo/jurisprudencia-e-legislacao/publicacoes-administrativas-do-tjrs/>

Rio Grande do Sul. Tribunal de Justiça. (2024). 1ª Pesquisa Anual sobre Assédio e Discriminação no Âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul – 2024. TJRS.

Romero, F. B. (2024). A dimensão preventiva das intervenções em Assédio Moral no Poder Judiciário Brasileiro: Canal de Acolhimento [Dissertação de mestrado, Universidade do Mato Grosso do Sul]. Repositório Institucional UFMS. <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/11573>

Romero, F. B., & Silva, M. R. (2025). A educação institucional como forma de prevenção e enfrentamento ao assédio e à discriminação no âmbito do Poder Judiciário – uma soma da Res. 351/2020 do CNJ com a Agenda 2030. Rev. Consenso, 4ª ed. Núcleo de Justiça Restaurativa de 2º Grau do TJBA. <https://www.tjba.jus.br/portal/wp-content/uploads/2025/05/Revista-Consenso-4a-Edicao-2025-05-05-25.pdf>

Soboll, L. A. P. (2008). Assédio moral/organizacional: Uma análise da organização do trabalho. Casa do Psicólogo.

Soboll, L. A. P., & Gosdal, T. C. (2009). Intervenções em assédio moral no trabalho: Uma revisão da literatura. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 34(120), 61-71.