

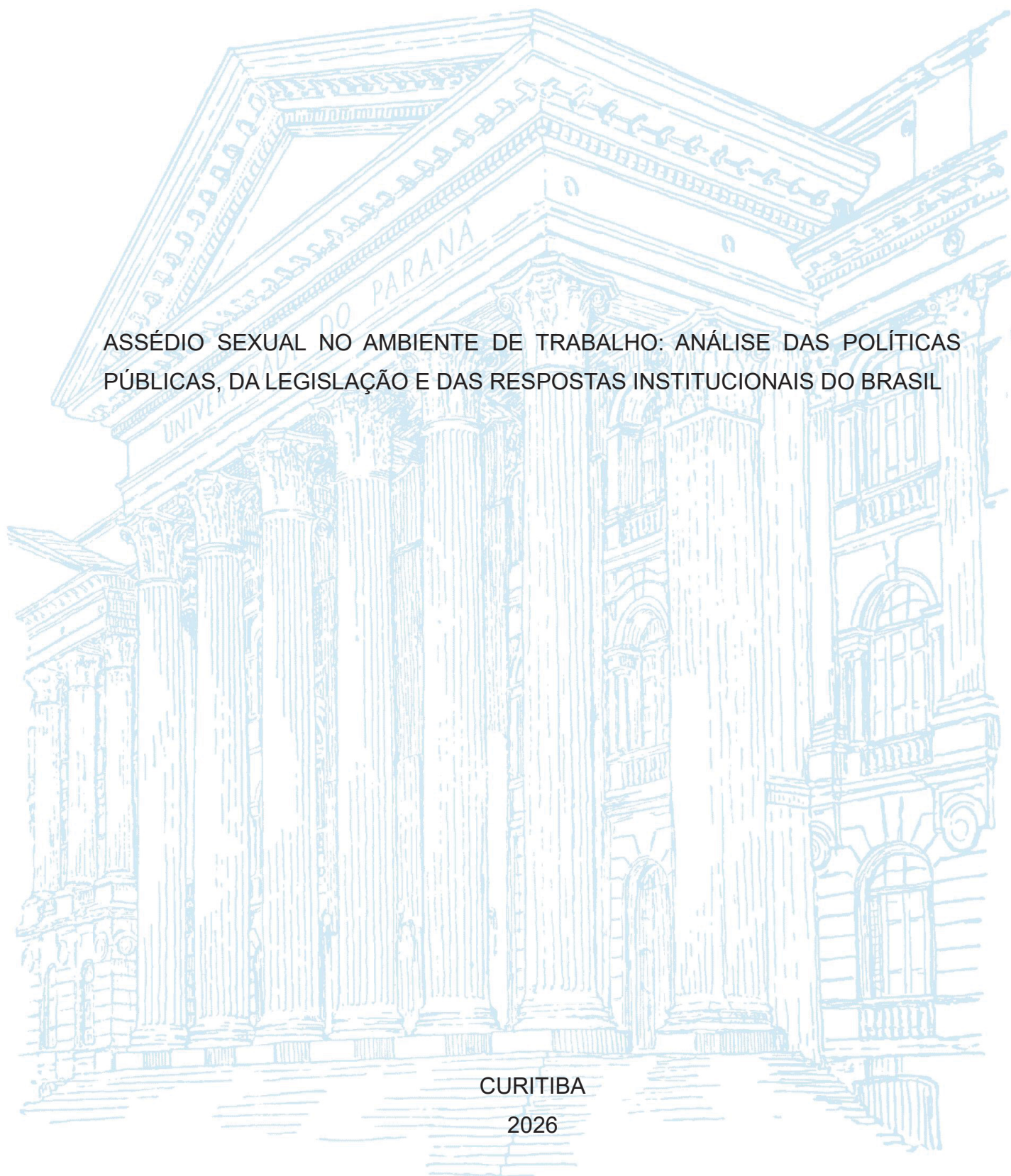
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA BERSANETTI BARBIERI

ASSÉDIO SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, DA LEGISLAÇÃO E DAS RESPOSTAS INSTITUCIONAIS DO BRASIL

CURITIBA

2026



FERNANDA BERSANETTI BARBIERI

ASSÉDIO SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, DA LEGISLAÇÃO E DAS RESPOSTAS INSTITUCIONAIS DO BRASIL

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Gomes Ditterich

Coorientador: Prof. Dr. Roberto Eduardo Bueno

CURITIBA

2026

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Barbieri, Fernanda Bersanetti

Assédio sexual no ambiente de trabalho: análise das políticas públicas, da legislação e das respostas institucionais do Brasil / Fernanda Bersanetti Barbieri.- 2026.

1 recurso on-line: PDF.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas.

Orientador: Rafael Gomes Ditterich.

Coorientador: Roberto Eduardo Bueno

1. Políticas Públicas. 2. Assédio sexual no ambiente de trabalho. I. Ditterich, Rafael Gomes. II. Bueno, Roberto Eduardo. III. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas. III. Título.

Bibliotecário Eduardo Silveira – CRB – 9/1921



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO POLÍTICAS PÚBLICAS -  
40001016076P0

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação POLÍTICAS PÚBLICAS da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **FERNANDA BERSANETTI BARBIERI**, intitulada: **ASSÉDIO SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, DA LEGISLAÇÃO E DAS RESPOSTAS INSTITUCIONAIS DO BRASIL**, sob orientação do Prof. Dr. RAFAEL GOMES DITTERICH, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa. A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 30 de Janeiro de 2026.

Assinatura Eletrônica  
26/02/2026 17:12:25.0  
RAFAEL GOMES DITTERICH  
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica  
04/03/2026 15:03:55.0  
LISLEI TERESINHA PREUSS  
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA)

Assinatura Eletrônica  
27/02/2026 20:58:35.0  
FERNANDA MOURA D'ALMEIDA MIRANDA  
Avaliador Externo (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENFERMAGEM, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica  
27/02/2026 21:39:47.0  
LUNA REZENDE MACHADO DE SOUSA  
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ/LITORAL)

*Dedico este trabalho às mulheres que, com coragem e resiliência, enfrentam cotidianamente as violências invisíveis nos ambientes de trabalho e cujas histórias, muitas vezes silenciadas, inspiram a construção de um mundo mais justo e igualitário. A todas as pessoas que acreditam que o conhecimento pode ser ferramenta de transformação social, esta pesquisa é para você*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter sustentado minha saúde e renovado minha esperança em cada etapa desta caminhada acadêmica. À minha família, especialmente à minha mãe Marilene, ao meu pai Celso, aos meus irmãos Veruska e Júnior, aos meus sobrinhos Isabela e Antônio e aos meus cunhados, que considero irmãos, Mirella e Sergio, pelo apoio constante, pelo amor e pela presença firme ao longo desta trajetória. De modo especial, agradeço à minha filha Helena, razão maior da minha força e inspiração diária para buscar um mundo mais justo para todas as mulheres deste país. Seu amor foi alicerce nos momentos de incerteza e cansaço, dando sentido e propósito a cada página escrita.

Manifesto minha sincera gratidão ao meu orientador, Professor Rafael, pela orientação respeitosa e pela confiança depositada neste trabalho, que contribuíram significativamente para meu crescimento acadêmico e pessoal. Mesmo sendo um tema situado em área diversa de sua especialidade, conduziu este trabalho com leveza, sensibilidade e abertura ao diálogo, proporcionando um ambiente de confiança e empatia essencial ao desenvolvimento da pesquisa.

Registro também meu agradecimento ao Professor Roberto, coorientador deste trabalho, pela acolhida no momento do meu retorno ao doutorado e pelas contribuições no campo das políticas públicas, que auxiliaram na consolidação do referencial teórico deste trabalho.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação, que, por meio das aulas, debates e trocas de experiências, ampliaram minha perspectiva crítica e fortaleceram minha trajetória investigativa.

Agradeço também às instituições públicas e às organizações que atuam na promoção dos direitos das mulheres e no enfrentamento da violência de gênero, cujos materiais, dados e iniciativas públicas analisados nesta pesquisa foram fundamentais para a construção desta reflexão.

Por fim, agradeço aos amigos e amigas que, com palavras de incentivo e gestos de carinho, tornaram este percurso mais leve e significativo, lembrando-me diariamente de que o conhecimento tem verdadeiro valor quando está a serviço da transformação social e do compromisso com a justiça.

*“Não há liberdade onde o medo organiza as relações, nem dignidade onde o silêncio é imposto pelo constrangimento. A justiça que se busca é a que protege, acolhe e liberta, para que o trabalho seja espaço de respeito e realização.”*

**(Formulação autoral, inspirada em Marie-France Hirigoyen)**

## RESUMO

Esta tese analisou o arcabouço normativo e institucional brasileiro de enfrentamento ao assédio sexual no ambiente de trabalho, tomando como referência os parâmetros estabelecidos pela Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho e sua articulação com a Agenda 2030, especialmente o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 5. Partiu-se do problema de pesquisa que investigou em que medida o desenho normativo e as respostas institucionais existentes no Brasil se aproximaram dos eixos estruturantes de prevenção, proteção, denúncia, responsabilização, governança e monitoramento, bem como quais foram os principais limites de sua implementação. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, baseada na análise documental de legislações, políticas públicas, relatórios institucionais e instrumentos internacionais relacionados ao tema, articulada à técnica de análise categorial e à construção de matriz de cotejamento entre o ordenamento brasileiro e as diretrizes da Convenção nº 190. Incluiu-se estudo de caso do Projeto Florir como experiência institucional analisada à luz dos parâmetros internacionais de enfrentamento à violência e ao assédio no mundo do trabalho. Os resultados indicaram que o Brasil apresentou convergência principiológica com os referenciais internacionais ao reconhecer o assédio sexual como violação de direitos fundamentais e obstáculo à igualdade de gênero. No setor público, identificaram-se avanços normativos e programáticos, com previsão de protocolos, comissões e ações formativas voltadas à prevenção e ao acolhimento. Contudo, verificou-se variabilidade significativa entre instituições, fragilidade na sistematização de dados e ausência de monitoramento independente estruturado, o que dificultou a avaliação da efetividade concreta das medidas implementadas. No setor privado, a pesquisa evidenciou a inexistência de um marco legal integrado e estruturante que imponha deveres preventivos sistemáticos às empresas. O enfrentamento permaneceu apoiado em dispositivos normativos dispersos e predominantemente reativos, sendo a atuação estatal frequentemente acionada a partir de denúncias individuais ou da intervenção do Ministério Público do Trabalho. Esse modelo limitou a dimensão preventiva da política pública e manteve espaços de subnotificação e vulnerabilidade. A análise realizada demonstrou que a fragmentação normativa, a desigualdade na implementação institucional e a ausência de um sistema nacional integrado de monitoramento constituíram alguns dos principais entraves estruturais à efetividade das políticas de enfrentamento. Concluiu-se que a eventual internalização da Convenção nº 190 poderá contribuir para a consolidação de uma legislação mais robusta e integrada, capaz de estabelecer obrigações preventivas mínimas ao setor privado, fortalecer a coordenação interinstitucional e estruturar mecanismos permanentes de fiscalização e produção de dados, reduzindo o descompasso entre norma formal e efetividade no enfrentamento da violência de gênero no mundo do trabalho.

**Palavras-chave:** Assédio sexual no trabalho. Políticas públicas. Igualdade de gênero. ODS 5. Convenção 190 da OIT. Governança institucional.

## ABSTRACT

This thesis analyzed the Brazilian normative and institutional framework for addressing sexual harassment in the workplace, using as reference the parameters established by the International Labour Organization's Convention No. 190 and its articulation with the 2030 Agenda, particularly Sustainable Development Goal No. 5. The study was guided by the research problem that investigated to what extent the normative design and the institutional responses existing in Brazil aligned with the core axes of prevention, protection, reporting, accountability, governance, and monitoring, as well as what the main limits of their implementation were. The research adopted a qualitative approach, based on documentary analysis of legislation, public policies, institutional reports, and international instruments, combined with categorical analysis and the construction of a benchmarking matrix between the Brazilian legal framework and the guidelines of Convention No. 190. A case study of the Florir Project was included as an institutional experience examined in light of international standards for addressing violence and harassment in the world of work. The findings indicated that Brazil demonstrated principled convergence with international references by recognizing sexual harassment as a violation of fundamental rights and an obstacle to gender equality. In the public sector, normative and programmatic advances were identified, including the provision of protocols, committees, and training actions aimed at prevention and victim support. However, significant variability among institutions was observed, along with weaknesses in data systematization and the absence of structured independent monitoring, which hindered the assessment of the concrete effectiveness of the measures implemented. In the private sector, the research revealed the absence of an integrated and structuring legal framework imposing systematic preventive duties on companies. The response remained grounded in dispersed normative provisions and was predominantly reactive, with state action frequently triggered by individual complaints or by intervention from the Labour Prosecution Office. This model limited the preventive dimension of public policy and maintained spaces of underreporting and vulnerability. The analysis demonstrated that normative fragmentation, unequal institutional implementation, and the absence of a national integrated monitoring system constituted the main structural barriers to policy effectiveness. It was concluded that the eventual internalization of Convention No. 190 may contribute to the consolidation of a more robust and integrated legal framework, capable of establishing minimum preventive obligations for the private sector, strengthening interinstitutional coordination, and structuring permanent mechanisms for oversight and data production, thereby reducing the gap between formal norms and effective protection against gender-based violence in the world of work.

**Keywords:** Sexual harassment at work. Public policies. Gender equality. SDG 5. ILO Convention 190. Institutional governance.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) DA AGENDA 2030 DA ONU.....	28
FIGURA 2 – ODS 5: IGUALDADE DE GÊNERO E EMPODERAR TODAS AS MULHERES E MENINAS.....	36
FIGURA 3 - CAPA DA CARTILHA MPT EM QUADRINHOS Nº 64 - PELO FIM DA VIOLÊNCIA CONTRA AS MULHERES.....	129
FIGURA 4– REPRODUÇÃO DE TRECHO DA CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT NA CARTILHA MPT EM QUADRINHOS Nº 64.....	130
FIGURA 5 – MEDIDAS EMPRESARIAS DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA DE GÊNERO APRESENTADAS NA CARTILHA MPT EM QUADRINHOS Nº 64 .....	132

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MARCO CRONOLÓGICO DA FORMULAÇÃO DOS ODS .....	32
QUADRO 2 - METAS DO ODS 5 COM INCIDÊNCIA DIRETA NO MUNDO DO TRABALHO .....	37
QUADRO 3 - METAS DO ODS 5 COM APLICABILIDADE À ERRADICAÇÃO DO ASSÉDIO SEXUAL LABORAL .....	41
QUADRO 4 – ALINHAMENTO NORMATIVO ENTRE C190/REC. 206 E O MARCO BRASILEIRO (SETOR PÚBLICO E SETOR PRIVADO): INSTRUMENTOS, ALCANCE E BRECHAS DE IMPLEMENTAÇÃO/MONITORAMENTO .....	90
QUADRO 5 - LEVANTAMENTO PRELIMINAR DE PRODUTOS E AÇÕES IDENTIFICADAS NA PÁGINA OFICIAL DO PROJETO FLORIR (2023–2025).....	119
QUADRO 6 – COMPARAÇÃO ENTRE INDICADORES PREVISTOS E RESULTADOS DIVULGADOS (2024–2025).....	122
QUADRO 7 - MATRIZ DE CONVERGÊNCIA ENTRE O PROJETO FLORIR E A CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT.....	146
QUADRO 8 - ADERÊNCIA NORMATIVA E INSTITUCIONAL DO PROJETO FLORIR À CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT .....	152
QUADRO 9 - PONTOS DE TENSIONAMENTO E LACUNAS IDENTIFICADAS NO PROJETO FLORIR FRENTE À CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT .....	157
QUADRO 10 - ELEMENTOS ESTRUTURANTES PARA REPLICABILIDADE E EXPANSÃO DO PROJETO FLORIR.....	161

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ACNUR – Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados  
AGU – Advocacia Geral da União  
ALEMS – Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul  
ALESP – Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo  
ANAMATRA – Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho  
ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres  
CEDAW – The United Nations Committee on the Elimination of Discrimination Against Women - Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher  
CGU – Controladoria-Geral da União  
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
CNJ – Conselho Nacional de Justiça  
COORDIGUALDADE – Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade  
CUT – Central Única dos Trabalhadores  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IFMG – Instituto Federal de Minas Gerais  
ILO – International Labour Organization (Organização Internacional do Trabalho – OIT)  
ILP – Instituto Legislativo Paulista  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
MEC – Ministério da Educação  
MDHC – Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania  
MGI – Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos  
MMFDH – Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos  
MJSP – Ministério da Justiça e Segurança Pública  
MPT – Ministério Público do Trabalho  
MPSP – Ministério Público do Estado de São Paulo  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
OAB – Ordem dos Advogados do Brasil  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  
ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
ONU – Organização das Nações Unidas  
ONU Mulheres – Entidade das Nações Unidas para Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres  
PE – Projeto Especial  
PNPM – Plano Nacional de Políticas para as Mulheres  
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PRF – Polícia Rodoviária Federal  
SDG – Sustainable Development Goals (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS)  
SF – Senado Federal  
STF – Supremo Tribunal Federal  
SUAS – Sistema Único de Assistência Social  
TAC – Termo de Ajuste de Conduta  
TCU – Tribunal de Contas da União  
TST – Tribunal Superior do Trabalho  
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
UFPI – Universidade Federal do Piauí

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	18
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	21
1.3 JUSTIFICATIVA.....	22
1.4 OBJETIVOS .....	23
1.4.1 Objetivo Geral .....	23
1.4.2 Objetivos Específicos .....	23
1.5 ESTRUTURA DA TESE.....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
2.1 AGENDA (INTER) NACIONAL PARA A IGUALDADE NO TRABALHO .....	26
2.1.1 A Agenda 2030 e os ODS: abordagem integrada e conexão com o assédio sexual no trabalho .....	27
2.1.2 Processo de formulação dos ODS e seus limites como marco normativo para o enfrentamento do assédio sexual no trabalho.....	32
2.1.3 ODS 5 e a promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho .....	35
2.1.4 Metas específicas do ODS 5 relacionadas à erradicação do assédio sexual laboral .....	40
2.2 O ASSÉDIO SEXUAL COMO VIOLAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS NO TRABALHO.....	41
2.2.1 Conceito jurídico de assédio sexual e distinções com outras formas de violência .....	44
2.2.2 Impactos do assédio sexual na saúde física, psíquica e na produtividade laboral .....	46
2.2.3 Características estruturais da violência de gênero no ambiente corporativo....	48
2.2.4 Responsabilidade do empregador e dever de proteção no espaço de trabalho .....	50
2.3 NORMAS JURÍDICAS APLICÁVEIS AO ASSÉDIO SEXUAL NO BRASIL .....	52

2.3.1 Constituição da República Federativa do Brasil e tutela dos direitos da personalidade.....	53
2.3.2 Código Penal e os tipos penais relacionados ao assédio sexual .....	54
2.3.3 Consolidação das Leis do Trabalho e a responsabilização administrativa .....	55
2.3.4 Normas infraconstitucionais recentes, normativas técnicas e limites de efetividade no enfrentamento ao assédio sexual no trabalho .....	56
2.4 A CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT COMO MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL .....	61
2.4.1 Dispositivos centrais e inovação conceitual da Convenção nº 190 da OIT .....	61
2.4.2 Mecanismos internacionais de supervisão e responsabilização .....	65
2.4.3 Possibilidades de internalização normativa no ordenamento brasileiro .....	66
2.4.4 Possibilidades e limites da internalização normativa da Convenção nº 190 no ordenamento jurídico brasileiro .....	69
2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO SEXUAL NO BRASIL .....	72
2.5.1 Construção da agenda pública e inserção do tema nas políticas governamentais .....	73
2.5.2 Programas nacionais e iniciativas institucionais voltadas à prevenção .....	75
2.5.3 Parcerias interinstitucionais e atuação da sociedade civil organizada .....	77
2.5.4 Barreiras políticas, institucionais e culturais à implementação das políticas ....	81
2.6 O BRASIL FRENTE AO ODS 5: CONFORMIDADES E INCONSISTÊNCIAS ....	84
2.6.1 Avaliação do cumprimento das metas do ODS 5 no Brasil .....	85
2.6.2 Alinhamento normativo entre legislação nacional e compromissos internacionais .....	88
2.6.3 Diagnóstico dos entraves estruturais à efetivação das metas.....	96
2.6.4 Perspectivas para a institucionalização de uma política pública robusta .....	98
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>101</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	101
3.1.1 Natureza, tipo e abordagem do estudo .....	101

3.1.2 Estratégia metodológica: pesquisa aplicada, exploratória e qualitativa.....	102
3.1.3 Justificativa da opção metodológica em função do objeto de estudo.....	102
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	103
3.2.1 Levantamento documental: legislações, políticas públicas e tratados internacionais.....	103
3.2.2 Análise de fontes secundárias: relatórios de ONGs, organismos multilaterais e bases institucionais.....	104
3.2.3 Critérios de seleção e procedimentos éticos da coleta.....	104
3.3 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	105
3.3.1 Técnica de análise de conteúdo aplicada às fontes institucionais.....	105
3.3.2 Análise categorial das fontes documentais e institucionais.....	105
3.3.3 Matriz de cotejamento entre os dados empíricos e o marco normativo internacional.....	106
3.3.4 Integração entre os achados qualitativos e a literatura especializada.....	106
3.4 CRITÉRIOS DE VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE.....	107
3.4.1 Triangulação metodológica e consistência analítica.....	107
3.4.2 Delimitação de categorias empíricas e rigor na codificação.....	108
3.4.3 Transparência dos procedimentos e reprodutibilidade interpretativa.....	108
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	109
3.5.1 Restrições no acesso a dados empíricos sensíveis.....	109
3.5.2 Limitações da pesquisa documental no tocante à disponibilidade de fontes atualizadas.....	109
3.5.3 Condicionantes temporais e institucionais do estudo de caso.....	110
<b>4 ESTUDO DE CASO: PROJETO FLORIR.....</b>	<b>112</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	112
4.1.1 Histórico de criação, motivação institucional e contexto político.....	112
4.1.2 Marco normativo e institucional que fundamenta o Projeto Florir.....	114
4.1.3 Objetivos centrais e população-alvo do programa.....	115

4.1.4 Abrangência territorial e parcerias institucionais envolvidas.....	116
4.2 ESTRUTURA OPERACIONAL E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....	117
4.2.1 Estratégias metodológicas adotadas na execução do projeto.....	117
4.2.2 Ações de formação, sensibilização e acolhimento .....	120
4.2.3 Procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias.....	123
4.2.4 Mecanismos de responsabilização e articulação intersetorial .....	125
4.3 ANÁLISE ESTRUTURAL DO PROJETO FLORIR À LUZ DAS CATEGORIAS DA METODOLOGIA.....	126
4.3.1 Prevenção .....	127
4.3.2 Responsabilização .....	133
4.3.3 Canais de denúncia e proteção contra retaliação .....	135
4.3.4 Governança e articulação institucional.....	138
4.3.5 Monitoramento e indicadores .....	139
4.4 ANÁLISE CRÍTICA À LUZ DA CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT .....	141
4.4.1 Convergência entre os princípios do projeto e as diretrizes da OIT .....	142
4.4.2 Nível de aderência normativa e institucional às obrigações internacionais ....	149
4.4.3 Definições normativas de violência e assédio à luz do art. 1º da Convenção nº 190 da OIT .....	154
4.4.4 Pontos de tensionamento e lacunas no cumprimento dos parâmetros internacionais.....	155
4.4.5 Considerações analíticas sobre a replicabilidade e expansão do modelo .....	159
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>163</b>
5.1 DIAGNÓSTICO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL.....	165
5.1.1 Programas governamentais voltados à prevenção do assédio sexual no trabalho .....	165
5.1.2 Aplicabilidade prática das políticas públicas em contextos institucionais diversos .....	168
5.1.3 Articulação entre políticas setoriais e diretrizes internacionais.....	170

5.1.4 Ações educativas, campanhas institucionais e mecanismos de conscientização .....	173
5.2 ATUAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E EXPERIÊNCIAS COLABORATIVAS .....	176
5.2.1 Parcerias entre governo, iniciativa privada e sociedade civil organizada .....	176
5.2.2 Experiências de governança participativa no combate ao assédio sexual laboral .....	178
5.2.3 Iniciativas oriundas do terceiro setor e sua integração às políticas públicas ..	181
5.3 CASOS DE ÊXITO E LIMITAÇÕES OBSERVADAS .....	184
5.3.1 Exemplos positivos de políticas e programas com desenho institucional replicável e evidências disponíveis .....	184
5.3.2 Falhas institucionais na formulação e execução de medidas preventivas.....	186
5.3.3 Avaliação crítica da eficácia dos mecanismos de denúncia e correção .....	188
5.3.4 Estudo do Projeto Florir: análise de resultados e impactos observados .....	189
5.4 PAPEL DA OIT E DAS NORMAS INTERNACIONAIS.....	191
5.4.1 Supervisão da OIT e mecanismos de monitoramento da Convenção nº 190	192
5.4.2 Interlocução entre o sistema internacional de proteção e o ordenamento interno .....	193
5.4.3 Aderência normativa brasileira às diretrizes estabelecidas pela OIT .....	194
5.5 DESAFIOS ESTRUTURAIS E CONTEXTUAIS NO BRASIL .....	195
5.5.1 Fragilidade dos mecanismos de fiscalização e responsabilização empresarial .....	195
5.5.2 Obstáculos culturais à denúncia e à proteção institucional das vítimas .....	197
5.5.3 Resistências institucionais à implementação de políticas de igualdade de gênero .....	197
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>201</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>204</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A adoção da Convenção nº 190 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) representa um marco relevante na consolidação de parâmetros internacionais voltados ao enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho. O instrumento reconhece essas práticas como violações de direitos humanos e estabelece diretrizes destinadas à prevenção, à proteção das vítimas e à responsabilização institucional, especialmente nos países que procederam à sua ratificação (OIT, 2019a).

Embora o Brasil ainda não tenha ratificado a Convenção nº 190, seus parâmetros vêm sendo progressivamente utilizados na literatura jurídica e em documentos institucionais como referência normativa para a avaliação de políticas públicas e marcos regulatórios relacionados ao enfrentamento da violência e do assédio laboral.

No ordenamento jurídico brasileiro, existem dispositivos que tratam diretamente do assédio sexual, como o artigo 216-A do Código Penal e os artigos 482 e 483 da Consolidação das Leis do Trabalho. Todavia, a persistência de práticas lesivas à dignidade da pessoa trabalhadora indica a existência de limitações significativas na eficácia dessas normas. Esse cenário revela um descompasso entre a previsão normativa e sua efetiva materialização nas relações de trabalho, evidenciando a necessidade de examinar não apenas o conteúdo da legislação, mas também as respostas institucionais desenvolvidas no âmbito das políticas públicas e das práticas organizacionais (Delgado, 2023).

A literatura sobre políticas públicas aponta que a internalização de normas internacionais depende de processos institucionais complexos, envolvendo a articulação entre atores estatais, interesses sociais organizados e dinâmicas decisórias no interior do Estado. Nesse sentido, a incorporação de compromissos internacionais exige a construção de uma agenda governamental capaz de mobilizar recursos, estabelecer prioridades e sustentar ações institucionais continuadas (Capella, 2007).

No caso do enfrentamento do assédio sexual no trabalho, esse processo encontra obstáculos significativos relacionados a resistências políticas, fragilidades institucionais e à persistente invisibilização do tema nas arenas decisórias. Tais fatores contribuem para a manutenção de lacunas entre compromissos normativos e sua implementação efetiva (Capella, 2016; Sabatier, 2007).

Essa dinâmica também pode ser compreendida a partir das abordagens de definição de problemas públicos, segundo as quais determinadas questões sociais apenas se transformam em objeto de intervenção estatal quando passam a ser reconhecidas e estruturadas como problemas coletivos no interior das arenas institucionais (Subirats et al., 2008). Além disso, estudos sobre dinâmica de agendas governamentais indicam que a incorporação de novos temas nas políticas públicas costuma ocorrer de forma descontínua, marcada por momentos de estabilidade institucional seguidos de mudanças abruptas nos padrões de atenção governamental (Baumgartner; Jones, 2009).

A violência e o assédio no ambiente de trabalho devem ser compreendidos como violações de direitos humanos que atingem de forma particularmente intensa as mulheres, refletindo desigualdades estruturais de gênero presentes nas relações laborais, conforme reconhece a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nesse contexto, esse instrumento internacional reconhece a eliminação da violência de gênero como condição fundamental para a promoção da igualdade e para a construção de sociedades mais justas (ONU, 2015).

Entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, destaca-se o ODS nº 5, que estabelece o compromisso de eliminar todas as formas de violência contra mulheres e meninas em espaços públicos e privados. Embora formulada de maneira abrangente, essa diretriz possui incidência direta sobre o mundo do trabalho, uma vez que práticas de assédio e violência de gênero continuam sendo relatadas em ambientes profissionais, afetando a permanência, a segurança e o desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho (ONU, 2015).

O modelo de formulação de políticas públicas proposto por Kingdon (2014) contribui para compreender a inserção do assédio sexual na agenda governamental a partir da convergência entre o reconhecimento do problema, a formulação de alternativas e a conjuntura político-institucional. Todavia, como apontam Cohen, March e Olsen (1972), os processos decisórios organizacionais frequentemente

operam sob lógicas não lineares e ambíguas, o que dificulta a implementação coerente e sistemática das soluções normativas disponíveis.

As práticas de assédio sexual no ambiente de trabalho devem ser compreendidas como fenômenos estruturais relacionados às desigualdades de gênero e às relações assimétricas de poder, conforme amplamente discutido na literatura sociológica sobre divisão sexual do trabalho (Hirata, 2014). A permanência dessas práticas está associada à naturalização da violência simbólica, à insuficiência de mecanismos institucionais de acolhimento e denúncia e à fragilidade das políticas preventivas e de responsabilização, exigindo a análise crítica das respostas institucionais à luz dos princípios constitucionais e das diretrizes internacionais (Brasil, 1988; Hirigoyen, 2011).

Dados empíricos reforçam a magnitude do problema. Segundo a pesquisa “Visível e Invisível”, realizada pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 76% das mulheres relataram já ter sofrido algum tipo de assédio ou violência no trabalho, sendo que 42% afirmaram que a ocorrência se deu de forma reiterada. Esses números evidenciam o caráter sistêmico da violência sexual no ambiente laboral e a insuficiência das respostas institucionais existentes, reforçando a necessidade de abordagens estruturantes no campo das políticas públicas (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023).

Nesse contexto, a análise de respostas institucionais voltadas ao enfrentamento do assédio sexual permite avaliar em que medida os compromissos normativos são efetivamente traduzidos em práticas organizacionais. Ademais, entre as iniciativas institucionais analisadas nesta pesquisa, destaca-se o Projeto Florir. Ainda que não se configure como política pública formal, o projeto foi selecionado em razão de sua inserção institucional no Ministério Público do Trabalho (MPT) e de sua atuação na difusão de estratégias de prevenção ao assédio sexual no ambiente laboral.

Dessa forma, a presente tese articula três dimensões analíticas complementares: o marco normativo internacional, representado pela Agenda 2030 e pela Convenção nº 190 da OIT; o arcabouço jurídico e institucional brasileiro voltado ao enfrentamento do assédio sexual no trabalho; e a análise de uma experiência institucional concreta, representada pelo Projeto Florir.

A investigação busca compreender de que modo compromissos internacionais relacionados à igualdade de gênero e à eliminação da violência no

mundo do trabalho são traduzidos em normas, políticas públicas e práticas institucionais no contexto brasileiro, permitindo identificar convergências, lacunas e limites de implementação no enfrentamento do assédio sexual laboral.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A persistência do assédio sexual no ambiente de trabalho, mesmo diante de dispositivos normativos internos e de referenciais internacionais, evidencia um descompasso significativo entre a norma jurídica e sua efetiva implementação no plano institucional. Embora o Brasil possua previsões penais e trabalhistas, além de algumas iniciativas programáticas relacionadas ao tema, ainda não se observa, de maneira homogênea, a consolidação de mecanismos integrados voltados à prevenção, ao acolhimento das vítimas, à denúncia, à apuração dos fatos, à responsabilização, à governança institucional e ao monitoramento das medidas adotadas.

A Convenção nº 190 da OIT, ainda não ratificada pelo Brasil, oferece parâmetros internacionais para uma abordagem sistêmica e sensível ao gênero, servindo como referencial para avaliar convergências e lacunas do desenho normativo e institucional brasileiro.

Considerando que a literatura de políticas públicas destaca que a transformação de determinadas situações sociais em objeto de intervenção estatal depende de processos de definição de problemas e de formação de agendas governamentais (Kingdon, 2014; Subirats et al., 2008), a presente investigação busca examinar como o enfrentamento do assédio sexual no trabalho tem sido institucionalmente estruturado no contexto brasileiro.

Diante desse cenário, a pesquisa foi orientada pela seguinte questão central: **em que medida o arcabouço normativo e institucional brasileiro voltado ao enfrentamento do assédio sexual no trabalho se aproxima dos parâmetros estabelecidos pela Convenção nº 190 da OIT e quais são os principais limites para sua implementação?**

A partir dessa questão, busca-se compreender em que medida as respostas institucionais adotadas no Brasil se alinham aos parâmetros internacionais de enfrentamento à violência e ao assédio no trabalho, bem como identificar as lacunas

existentes nas estratégias de prevenção, detecção e responsabilização do assédio sexual no ambiente laboral.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar criticamente os limites e potencialidades do arcabouço normativo e institucional brasileiro voltado ao enfrentamento do assédio sexual no ambiente de trabalho. Embora o ordenamento jurídico nacional contenha previsões relevantes sobre o tema, sua efetividade depende da capacidade institucional de implementação e da articulação entre diferentes atores estatais e organizacionais (Serau Junior, et al., 2021).

A utilização da Convenção nº 190 da OIT como referencial analítico permite situar o debate brasileiro em um marco normativo internacional comparativo, ainda que não incorporada formalmente ao ordenamento jurídico brasileiro, evidenciando convergências, lacunas e tensões entre os parâmetros internacionais e as respostas domésticas. Tal abordagem contribui para qualificar o diagnóstico institucional e para compreender os obstáculos que limitam a transformação das normas em práticas efetivas. Esse tipo de descompasso entre formulação normativa e implementação institucional é amplamente discutido na literatura de políticas públicas, que destaca a complexidade dos processos de implementação e coordenação entre atores estatais e organizacionais (Secchi, 2019). Além disso, a análise das lacunas entre compromissos internacionais e respostas institucionais nacionais articula-se com a literatura sobre formação de agendas públicas, que enfatiza a interação entre problemas reconhecidos, soluções disponíveis e contextos políticos na definição das prioridades governamentais (Kingdon, 2014).

A relevância social da investigação decorre da persistência do assédio sexual no ambiente de trabalho, fenômeno amplamente documentado por pesquisas institucionais e relatórios internacionais que evidenciam seus impactos sobre a permanência das mulheres no mercado de trabalho e sobre a igualdade de gênero nas organizações (OIT, 2021; Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023).

No campo das políticas públicas, o estudo contribui ao evidenciar a fragmentação das respostas existentes e a insuficiência de estratégias integradas de enfrentamento. A análise do Projeto Florir como estudo de caso de natureza exploratória permite examinar uma experiência institucional concreta à luz dos

parâmetros da Convenção nº 190, identificando seus alcances, limites e possibilidades de aprimoramento. Conforme destacam Adam e Kriesi (2007), no campo da análise de políticas públicas, a compreensão dos arranjos institucionais e das redes de atores é fundamental para revelar entraves estruturais e identificar oportunidades de fortalecimento das políticas existentes.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar, à luz da Convenção nº 190 da OIT, o arcabouço normativo e institucional brasileiro relacionado ao assédio sexual no trabalho, incluindo o estudo de caso do Projeto Florir, com o objetivo de identificar convergências, lacunas e limites de implementação em relação aos parâmetros estabelecidos por esse instrumento internacional.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Examinar a legislação e normas brasileiras relacionadas ao assédio sexual no trabalho, em diálogo com os parâmetros conceituais da Convenção nº 190 da OIT.
- Analisar, no ordenamento brasileiro, as dimensões de prevenção, proteção, denúncia, responsabilização, governança e monitoramento previstas na Convenção nº 190 da OIT.
- Avaliar o Projeto Florir como estudo de caso, verificando seu grau de aproximação aos eixos estruturantes da Convenção nº 190 da OIT no enfrentamento do assédio sexual no mundo do trabalho.
- Sistematizar, a partir da matriz de cotejamento, os principais achados sobre convergências, lacunas e limites de implementação.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, com a contextualização do tema, a delimitação do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo desenvolve o referencial teórico e normativo, abordando o assédio sexual como violação de direitos no mundo do trabalho, os fundamentos de políticas públicas pertinentes ao tema e os parâmetros internacionais relacionados, com destaque para a Convenção nº 190 da OIT. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, detalhando as técnicas de coleta e análise dos dados, com ênfase na análise documental do arcabouço normativo e no delineamento do estudo de caso. O quarto capítulo apresenta o estudo de caso do Projeto Florir, descrevendo seu desenho institucional, suas ações e os elementos documentais disponíveis para análise. O quinto capítulo realiza a análise e discussão dos achados, confrontando o arcabouço normativo brasileiro e o estudo de caso com os eixos centrais da Convenção nº 190 da OIT, identificando convergências, lacunas e limites de implementação. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, com síntese dos resultados e recomendações analíticas e institucionais voltadas ao fortalecimento de mecanismos protetivos e preventivos no enfrentamento do assédio sexual no ambiente de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta os fundamentos teóricos, normativos e institucionais que conformam o objeto desta investigação, com ênfase nas interseções entre os compromissos internacionais assumidos pelo Estado brasileiro, o ordenamento jurídico nacional e as respostas institucionais voltadas ao enfrentamento do assédio sexual no ambiente de trabalho. A abordagem aqui delineada parte da premissa de que a persistência do assédio sexual, mesmo em contextos normativamente regulados, decorre de um descompasso entre a produção normativa e sua efetivação institucional, especialmente no que se refere à prevenção, à responsabilização e à proteção das vítimas.

Inicialmente, o capítulo examina a agenda internacional de direitos humanos e igualdade de gênero relacionada ao mundo do trabalho, com destaque para a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 5. A análise concentra-se nas metas que tratam diretamente da erradicação da violência e do assédio sexual no trabalho, evidenciando o caráter integrado e transversal dessa agenda e sua relevância como marco programático para a atuação estatal e institucional. No campo da análise de políticas públicas, a constituição de agendas governamentais é compreendida como resultado da convergência entre problemas reconhecidos socialmente, alternativas de política e contextos políticos favoráveis, conforme proposto pelo modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon (2014).

Em seguida, o texto examina o assédio sexual como violação de direitos humanos no ambiente laboral, delimitando seu conceito jurídico e estabelecendo distinções em relação a outras formas de violência de gênero. A análise abrange os impactos psicossociais e laborais dessa prática, bem como os fatores estruturais que contribuem para sua reprodução nas organizações, como relações assimétricas de poder, hierarquias de gênero e déficits institucionais de prevenção e acolhimento. Discute-se, ainda, o dever de proteção do empregador e a responsabilidade institucional na criação de ambientes de trabalho seguros e livres de violência.

Na sequência, são analisadas as normas jurídicas aplicáveis no Brasil, com destaque para os dispositivos da Constituição da República de 1988, do Código Penal e da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), bem como para legislações e instrumentos normativos mais recentes voltados à promoção da igualdade de gênero e à prevenção da violência no trabalho. Realiza-se uma apreciação crítica da eficácia

desses instrumentos, identificando limites, lacunas e ambiguidades que dificultam a prevenção e a responsabilização nos casos de assédio sexual, bem como a distância existente entre a previsão normativa e sua aplicação concreta no cotidiano das relações de trabalho.

A quarta seção dedica-se à Convenção nº 190 da OIT, examinando seus conceitos centrais, princípios estruturantes e eixos de atuação (prevenção, proteção, resposta institucional e coordenação). Discute-se a forma como a Convenção oferece um parâmetro normativo internacional para a leitura crítica do ordenamento jurídico brasileiro e das respostas institucionais existentes, sem pressupor sua plena incorporação ou implementação no contexto nacional. O capítulo também aborda as respostas institucionais e iniciativas normativas existentes no Brasil voltadas ao enfrentamento do assédio sexual, examinando os processos de formulação da agenda, os arranjos institucionais envolvidos e os principais entraves à sua efetividade. São destacados limites políticos, institucionais e culturais que dificultam a implementação de estratégias integradas, contribuindo para a fragmentação das respostas e para a persistência da subnotificação.

Por fim, o capítulo apresenta uma análise crítica da atuação brasileira frente aos compromissos internacionais relacionados à igualdade de gênero no trabalho, com especial atenção ao ODS 5. São identificados entraves estruturais, inconsistências normativas e déficits de implementação que limitam a efetividade das normas existentes, ao mesmo tempo em que se discutem possibilidades de fortalecimento institucional à luz de parâmetros internacionais, especialmente aqueles propostos pela OIT.

## 2.1 AGENDA (INTER) NACIONAL PARA A IGUALDADE NO TRABALHO

A agenda (inter)nacional de igualdade no trabalho, no recorte desta tese, é mobilizada como referência normativa e programática para compreender o enfrentamento da violência baseada no gênero no mundo do trabalho, com destaque para o assédio sexual. Nesse sentido, a Agenda 2030 é utilizada apenas naquilo que possui incidência direta sobre a violência e o assédio no trabalho, especialmente por meio do ODS 5, e em convergência com diretrizes internacionais que tratam especificamente da violência e do assédio laboral, como a Convenção nº 190 da OIT. (ONU, 2015; OIT, 2019a).

O ponto de conexão mais direto com o objeto desta pesquisa está na meta 5.2 do ODS 5, que prevê a eliminação de todas as formas de violência contra mulheres e meninas em espaços públicos e privados. Embora formulada de modo amplo, essa diretriz tem sido interpretada em conjunto com instrumentos internacionais voltados especificamente ao mundo do trabalho, especialmente no âmbito da OIT, que reconhece a violência e o assédio laboral como obstáculos estruturais à igualdade de gênero e ao trabalho decente (OIT, 2021). Nesse contexto, tais formas de violência produzem repercussões diretas nas condições de acesso, permanência e desenvolvimento das mulheres no trabalho (ONU, 2015; PNUD, 2020a), reforçando a compreensão do assédio sexual como manifestação de violência de gênero com impacto direto sobre a igualdade laboral (Hirata, 2014; Serau Junior et al., 2021).

Sob essa perspectiva, o assédio sexual no ambiente laboral é compreendido como violação de dignidade, integridade e igualdade, e sua prevenção e enfrentamento exigem mecanismos institucionais que ultrapassem respostas apenas reativas. Nesse ponto, a Convenção nº 190 da OIT reforça e densifica a diretriz do ODS 5 ao tratar a violência e o assédio no mundo do trabalho como fenômenos que demandam abordagem integrada e preventiva. (OIT, 2019a; OIT, 2021).

### 2.1.1 A Agenda 2030 e os ODS: abordagem integrada e conexão com o assédio sexual no trabalho

A Agenda 2030 constitui um marco recente na formulação de compromissos internacionais voltados ao desenvolvimento sustentável, propondo a articulação entre crescimento econômico, inclusão social e proteção ambiental, com foco na promoção de condições dignas de existência, na preservação dos ecossistemas e na construção de sociedades mais justas. Ao reconhecer que a pobreza, em suas múltiplas manifestações, constitui um dos principais entraves ao progresso global, o documento propõe uma abordagem abrangente e interdependente, voltada à superação das desigualdades e à consolidação de condições materiais que permitam o florescimento humano em todas as regiões do planeta (ONU, 2015).

Com base em um compromisso coletivo assumido por diferentes Estados e organizações, a Agenda propõe uma atuação conjunta que articula ações estatais e parcerias interinstitucionais em prol da transformação estrutural das realidades sociais. A proposta manifesta a intenção de promover mudanças substanciais nos

modos de produção, distribuição e proteção social, ancorando-se na ideia de que nenhuma pessoa ou grupo social deve ser excluído dos processos de desenvolvimento e tomada de decisão.

A Agenda 2030 foi estruturada em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas inter-relacionadas (Figura 1), concebidas para orientar políticas públicas e iniciativas institucionais em escala global. Essa concepção é particularmente relevante para a análise do assédio sexual no mundo do trabalho, uma vez que tal fenômeno não se restringe a uma violação individual ou a um problema pontual de conduta, mas se insere em um contexto mais amplo de desigualdades estruturais, fragilidades institucionais e déficits de proteção de direitos. A lógica dos ODS permite compreender que a persistência do assédio sexual no ambiente laboral compromete simultaneamente diferentes dimensões do desenvolvimento humano e social (ONU, 2015).

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU



Fonte: Organização das Nações Unidas (ONU), (2015).

Nesse sentido, embora o ODS nº 5, relativo à igualdade de gênero, seja o eixo mais diretamente relacionado ao enfrentamento do assédio sexual, a abordagem integrada da Agenda evidencia que a violência de gênero no trabalho também impacta outros objetivos centrais. O assédio sexual produz efeitos diretos sobre a saúde física e mental das vítimas, interferindo na permanência no emprego, na capacidade de desempenho profissional e na qualidade de vida, o que estabelece uma conexão

direta com o ODS 3, voltado à promoção da saúde e do bem-estar. A violência e o assédio no trabalho são reconhecidos como fatores de adoecimento psíquico e de exclusão laboral, comprometendo o direito à saúde em sentido amplo (Barreto, 2006).

Além disso, o assédio sexual no trabalho afeta a realização do trabalho decente, núcleo central do ODS 8. Ambientes laborais marcados por práticas de violência e assédio não atendem aos parâmetros mínimos de segurança, dignidade e respeito aos direitos humanos, inviabilizando a concretização de condições de trabalho justas e equitativas. A OIT reconhece que a existência de violência e assédio constitui obstáculo estrutural ao trabalho decente, exigindo respostas institucionais que ultrapassem a mera repressão penal e alcancem a organização do trabalho e as relações de poder no ambiente laboral (OIT, 2019a).

O assédio sexual também se articula com o ODS 10, que trata da redução das desigualdades. A incidência desproporcional dessa forma de violência sobre mulheres e outros grupos em situação de vulnerabilidade revela como as desigualdades de gênero, raça e posição hierárquica se reproduzem no interior das relações de trabalho. A tolerância institucional ao assédio contribui para a manutenção de hierarquias informais e para a exclusão de determinados grupos de oportunidades profissionais, reforçando padrões históricos de desigualdade (OIT, 2021).

Do ponto de vista institucional, a efetividade do enfrentamento ao assédio sexual no trabalho está diretamente vinculada à capacidade das instituições de prevenir, acolher denúncias, proteger vítimas e responsabilizar condutas, o que estabelece relação com o ODS 16, voltado à promoção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes. A ausência de protocolos claros, de canais de denúncia confiáveis e de mecanismos de responsabilização contribui para a subnotificação e para a reprodução da cultura de silêncio e impunidade, fragilizando a confiança nas instituições (OIT, 2020).

A Agenda 2030 também reconhece que a implementação de políticas eficazes depende da articulação entre diferentes atores e níveis de governança, o que remete ao ODS 17, que enfatiza a importância das parcerias para o desenvolvimento sustentável. No caso do assédio sexual no trabalho, a superação das lacunas existentes exige cooperação entre Estado, sistema de justiça, órgãos de fiscalização, empresas, sindicatos e sociedade civil, evidenciando que respostas fragmentadas tendem a produzir resultados limitados (OIT, 2019a).

Nesse conjunto integrado de objetivos, o ODS nº 5 ocupa posição central ao tratar da eliminação de todas as formas de violência contra mulheres e meninas, por meio da meta 5.2, cujo conteúdo permite incidência interpretativa sobre o ambiente laboral. Essa meta reconhece que a violência de gênero constitui obstáculo à cidadania plena, à autonomia econômica e à igualdade substantiva das mulheres, demandando a adoção de políticas e legislações apropriadas, conforme previsto também na meta 5.c. A abordagem do ODS 5 reforça a compreensão do assédio sexual como parte de um continuum de violências de gênero, que exige respostas preventivas, estruturais e institucionais, e não apenas medidas reativas ou individualizadas (ONU, 2015).

Assim, a Agenda 2030 oferece um marco programático que permite situar o assédio sexual no trabalho em uma perspectiva ampla e integrada, articulando igualdade de gênero, saúde, trabalho decente, redução das desigualdades e fortalecimento institucional. Essa abordagem alinha-se aos parâmetros estabelecidos pela Convenção nº 190 da OIT, que aprofunda e operacionaliza, no campo específico das relações de trabalho, os compromissos assumidos no âmbito dos ODS, reforçando a centralidade da prevenção, da proteção e da responsabilização institucional (OIT, 2019a; OIT, 2019b; OIT 2021).

No contexto brasileiro, a incorporação da Agenda 2030 requer a revisão dos marcos regulatórios vigentes, de modo a assegurar coerência entre os dispositivos normativos internos e as metas de desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, a Constituição da República de 1988 fornece respaldo jurídico à promoção de direitos sociais, à proteção ambiental e à redução das desigualdades, aspectos centrais da Agenda 2030. A partir desse fundamento, a atuação do Estado deve ser orientada à materialização progressiva dos direitos estabelecidos, com vistas à concretização dos compromissos internacionais (Brasil, 1988).

A implementação dos ODS no Brasil tem exigido mecanismos de governança mais transparentes e eficazes, capazes de articular políticas públicas setoriais e de integrar os diversos entes federativos. A governança multinível é imprescindível para garantir a adequação das metas aos diferentes contextos regionais e locais. Ainda que existam iniciativas nesse sentido, análises recentes sobre a implementação da Agenda 2030 no Brasil evidenciam lacunas consideráveis no monitoramento das metas e na alocação de recursos orçamentários para sua execução, o que impacta

diretamente a implementação de políticas de enfrentamento da violência de gênero no trabalho e contribui para a fragmentação das respostas institucionais (IPEA, 2024).

No caso do Supremo Tribunal Federal, observam-se iniciativas voltadas à incorporação da Agenda 2030 em instrumentos de gestão e sistematização institucional, o que reforça a dimensão normativa da sustentabilidade nos processos decisórios do Judiciário. Tais iniciativas sinalizam um esforço de alinhamento institucional com compromissos internacionais de desenvolvimento sustentável, ainda que sua efetividade dependa da articulação com políticas públicas e mecanismos concretos de implementação (STF, 2025).

A transversalidade dos ODS impõe desafios à sua execução em contextos marcados por desigualdades estruturais. No Brasil, as barreiras institucionais, como a fragmentação de políticas públicas e a escassez de investimentos contínuos, comprometem o avanço na implementação de várias metas. A superação dessas dificuldades demanda planejamento estratégico, articulação intersetorial e monitoramento contínuo, com base em indicadores robustos e acessíveis que permitam aferir a efetividade das ações governamentais (ONU, 2015).

No campo normativo, a Agenda 2030 não possui caráter vinculante, mas sua adoção implica compromissos ético-políticos que se refletem na atuação estatal. A incorporação de seus princípios na legislação ordinária e nas políticas públicas é condição para sua concretização prática. Nesse cenário, o papel das instituições de controle e da sociedade civil se torna central na fiscalização do cumprimento dos compromissos assumidos, promovendo maior *accountability* e transparência na gestão pública (Secchi, 2019).

A análise dos indicadores nacionais demonstra que os avanços em determinadas metas dos ODS, como acesso à educação, enfrentam retrocessos em outras dimensões, como a ampliação das desigualdades e a precarização das relações de trabalho. Essa contradição revela a necessidade de ações integradas e contínuas, com base em evidências empíricas, para reverter o cenário de estagnação ou regressão em áreas sensíveis. O alcance dos ODS depende, assim, da capacidade institucional do Estado de mobilizar recursos, estruturar políticas e promover coerência entre metas e meios de implementação (ONU, 2015).

Por fim, a construção de uma agenda nacional coerente com os ODS demanda compromisso intergeracional e intersetorial. A articulação entre entes federativos, órgãos públicos, setor privado e sociedade civil deve pautar-se por

valores democráticos, pela promoção da equidade e pela justiça ambiental. A Agenda 2030 não se resume a um conjunto de metas, mas representa uma concepção de desenvolvimento que vincula crescimento econômico à dignidade humana e à preservação do planeta, exigindo transformações profundas nas formas de governar, legislar e julgar no Brasil contemporâneo.

### 2.1.2 Processo de formulação dos ODS e seus limites como marco normativo para o enfrentamento do assédio sexual no trabalho

A constituição dos ODS decorre de um processo político-normativo gradual, construído no âmbito da governança internacional desde a década de 1990, no qual se consolidou a compreensão de que os desafios sociais, econômicos e ambientais são interdependentes. Esse processo também pode ser interpretado à luz da literatura sobre formação de agendas públicas, que destaca a importância da definição social e política dos problemas como etapa central da ação governamental (Subirats, 2006). A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, representou um marco nesse percurso ao introduzir a noção de desenvolvimento sustentável como princípio orientador das políticas públicas globais, reconhecendo que a superação das desigualdades estruturais exige respostas articuladas e multissetoriais (Sachs, 2015; Fukuda-Parr, 2016; Biermann et al., 2022).

Quadro 1 - Marco cronológico da formulação dos ODS

<b>Ano</b>	<b>Evento</b>	<b>Descrição</b>
<b>1992</b>	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92)	Introdução do conceito de desenvolvimento sustentável como pauta central da governança internacional.
<b>2000</b>	Declaração do Milênio	Lançamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), com metas até 2015.
<b>2012</b>	Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20)	Decisão pela elaboração de uma nova agenda global de desenvolvimento sustentável.

<b>2013</b>	Relatório do Painel de Alto Nível de Personalidades Eminentes	Recomendação por uma agenda universal, integrada e transformadora.
<b>2015</b>	Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável	Aprovação da Agenda 2030 e dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
<b>2017</b>	Decreto nº 9.203/2017	Estabelecimento de diretrizes para a governança pública compatíveis com a implementação de agendas estatais transversais, inclusive compromissos relacionados à Agenda 2030.

Fonte: Organização das Nações Unidas. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Resolução A/RES/70/1, 2015; Brasil. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

Com a adoção da Declaração do Milênio, em 2000, a comunidade internacional passou a operar com metas globais quantificáveis voltadas ao enfrentamento da pobreza extrema e à ampliação de direitos sociais básicos. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) representaram avanço relevante ao introduzir mecanismos de monitoramento internacional, mas foram alvo de críticas por sua abordagem setorial e por não enfrentarem de forma direta as causas estruturais das desigualdades, especialmente aquelas relacionadas às relações de gênero, ao trabalho e ao poder institucional (Fukuda-Parr, 2016; Sachs, 2015).

As limitações identificadas na experiência dos ODM impulsionaram o debate internacional em direção à construção de uma nova agenda de desenvolvimento. Nesse contexto, a Conferência Rio+20, realizada em 2012, desempenhou papel central ao afirmar a necessidade de um modelo integrado que articulasse crescimento econômico, inclusão social e proteção ambiental. A partir desse marco, passou-se a defender uma agenda capaz de incorporar temas como igualdade de gênero, governança institucional e direitos no trabalho como dimensões indissociáveis do desenvolvimento sustentável (Biermann et al., 2022; Sachs, 2015).

O processo de elaboração dos ODS caracterizou-se por uma arquitetura participativa ampliada, envolvendo governos, organismos internacionais, sociedade civil, setor privado e academia. Essa metodologia buscou conferir maior legitimidade política às metas estabelecidas e refletiu um movimento de democratização da governança global, ainda que marcado por assimetrias de poder entre os atores envolvidos. A participação ampliada permitiu a incorporação de demandas sociais historicamente marginalizadas, incluindo aquelas relacionadas à igualdade de gênero e à proteção no mundo do trabalho (Fukuda-Parr, 2016; Keck; Sikkink, 1998).

A Agenda 2030 foi aprovada em 2015 como resultado desse processo deliberativo e estruturou-se em 17 Objetivos e 169 metas organizadas em torno de cinco eixos centrais: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias. Essa arquitetura reflete uma concepção sistêmica de desenvolvimento, na qual as dimensões econômica, social e institucional são tratadas de forma integrada, superando modelos anteriores baseados em intervenções fragmentadas e setoriais (Sachs, 2015; Biermann et al., 2022).

Um dos elementos distintivos dos ODS em relação aos ODM reside em seu caráter universal, aplicável a todos os países, independentemente do nível de desenvolvimento. Essa universalização desloca o foco da cooperação internacional assistencial para a responsabilidade compartilhada dos Estados na internalização das metas em seus sistemas normativos, políticas públicas e práticas institucionais. Tal característica reforça o papel dos ODS como instrumentos de orientação programática, cuja efetividade depende da capacidade estatal de tradução normativa e institucional (Secchi, 2019; Hill, 2005).

No âmbito do sistema das Nações Unidas, a implementação e o monitoramento da Agenda 2030 são coordenados por instâncias específicas, como o Fórum Político de Alto Nível sobre Desenvolvimento Sustentável, responsáveis por acompanhar o progresso dos Estados por meio de relatórios voluntários e indicadores padronizados. Esses mecanismos reforçam a dimensão técnica da Agenda, mas não eliminam os desafios relacionados à assimetria de capacidades institucionais e à efetividade das ações no plano nacional (ONU, 2015; Biermann et al., 2022; Secchi, 2019).

Embora a Agenda 2030 não possua natureza juridicamente vinculante, sua adoção implica compromissos político-programáticos que influenciam a formulação de políticas públicas e a produção normativa nos Estados signatários. A efetividade desses compromissos está condicionada à sua incorporação nos instrumentos de planejamento governamental, bem como à existência de mecanismos institucionais de coordenação, financiamento e avaliação, sob pena de se restringirem ao plano discursivo (Hill, 2005; Secchi, 2019).

No Brasil, o Decreto nº 9.203/2017 reforçou diretrizes de governança pública compatíveis com a implementação de agendas transversais e com o aperfeiçoamento do planejamento e da avaliação de políticas públicas. Embora não tenha instituído, por si só, a Agenda 2030, o decreto oferece base administrativa relevante para sua

incorporação nos processos decisórios estatais. Posteriormente, foram instituídos arranjos específicos de coordenação da Agenda 2030 em âmbito nacional, com a finalidade de articular sua implementação (Brasil, 2017).

A trajetória histórica de formulação dos ODS revela uma tentativa de redefinição do paradigma do desenvolvimento, deslocando-o de uma lógica predominantemente econômica para uma abordagem normativa orientada pela equidade, pela sustentabilidade e pelos direitos humanos. Essa mudança amplia o escopo das políticas públicas e reforça a centralidade das instituições na mediação entre compromissos internacionais e realidades nacionais, especialmente em contextos marcados por desigualdades estruturais (Sachs, 2015; Fukuda-Parr, 2016).

A literatura sobre políticas públicas também ressalta que a incorporação de agendas internacionais depende da atuação de coalizões institucionais e redes de atores capazes de sustentar mudanças normativas ao longo do tempo (Sabatier; Jenkins-Smith, 1999).

### 2.1.3 ODS 5 e a promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho

A promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho consolidou-se como um eixo relevante nas agendas internacionais de direitos humanos e desenvolvimento, especialmente a partir do reconhecimento de que as desigualdades entre homens e mulheres não são residuais, mas estruturais. No campo laboral, tais assimetrias manifestam-se de modo persistente por meio da segregação ocupacional, das disparidades salariais, da maior inserção feminina em vínculos precários e da sobrecarga de trabalho de cuidado não remunerado, fatores que limitam a autonomia econômica e aprofundam vulnerabilidades (OIT, 2018; PNUD, 2020a).

Nesse cenário, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 5 estabelece a igualdade de gênero como diretriz programática, vinculando-a à eliminação de formas de discriminação e violência que restringem a participação plena e segura das mulheres na vida pública e privada. Para além do acesso formal ao emprego, a agenda de igualdade incorpora a exigência de condições laborais compatíveis com dignidade, segurança e respeito, o que inclui o enfrentamento da violência de gênero e de práticas de assédio que comprometem a permanência e o desenvolvimento profissional das mulheres (OIT, 2018; PNUD, 2020a; ONU, 2015).

No âmbito das relações laborais, a desigualdade de gênero manifesta-se também pela maior exposição das mulheres a situações de violência e assédio, fenômenos que comprometem sua integridade física, psíquica e moral, além de impactarem negativamente sua permanência e ascensão no mercado de trabalho. Relatórios do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e do Fórum Econômico Mundial indicam que a violência baseada em gênero e a discriminação no ambiente profissional constituem entraves relevantes à autonomia econômica feminina e à redução das desigualdades estruturais (PNUD, 2020a; World Economic Forum, 2023). Tais evidências reforçam a necessidade de políticas públicas e institucionais que promovam ambientes laborais seguros, inclusivos e livres de discriminação, em consonância com os compromissos internacionais assumidos pelos Estados no campo dos direitos humanos das mulheres.

O ODS 5 estabelece como finalidade a eliminação de todas as formas de discriminação e violência contra mulheres e meninas, em todas as esferas da vida pública e privada, com destaque para os espaços laborais. Suas metas incluem, entre outras, assegurar a participação plena e efetiva das mulheres no mercado de trabalho, promover igualdade de oportunidades em cargos de liderança e garantir remuneração equitativa para trabalho de igual valor. Tais disposições são compatíveis com o arcabouço normativo internacional de direitos humanos, em especial com a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW) (ONU, 2015; OIT, 2018).

Figura 2 – ODS 5: Igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas



Fonte: ONU (2015)

No que se refere especificamente ao mundo do trabalho, o ODS 5 articula-se com outras metas da Agenda 2030, especialmente com o ODS 8, que trata do trabalho decente e do crescimento econômico. Essa articulação visa assegurar que o desenvolvimento econômico ocorra em bases igualitárias, combatendo as múltiplas formas de exclusão que atingem as mulheres, particularmente aquelas que pertencem a grupos sociais vulnerabilizados. A promoção da igualdade de gênero não se restringe, portanto, à dimensão normativa, mas implica a reestruturação dos processos produtivos e da cultura organizacional (OIT, 2018; PNUD, 2020a).

Quadro 2 - Metas do ODS 5 com incidência direta no mundo do trabalho

Meta do ODS 5	Descrição	Incidência no trabalho
5.2	Eliminar todas as formas de violência contra mulheres e meninas, inclusive no ambiente laboral.	Combate ao assédio sexual e moral; promoção de ambientes seguros.
5.4	Reconhecer e valorizar o trabalho doméstico e de cuidado não remunerado.	Provisão de políticas de conciliação entre trabalho e família.
5.5	Assegurar a plena e efetiva participação das mulheres na liderança e nos processos decisórios.	Equidade nos cargos de direção e políticas de ação afirmativa.
5.c	Adotar políticas e legislações apropriadas para promoção da igualdade de gênero.	Revisão normativa institucional e políticas organizacionais.

Fonte: Organização das Nações Unidas. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Resolução A/RES/70/1, 2015 (ONU, 2015).

A desigualdade de gênero no trabalho constitui fenômeno multifacetado, que envolve a intersecção entre fatores econômicos, sociais, culturais e institucionais. Entre os indicadores utilizados para aferir o cumprimento das metas do ODS 5 no âmbito laboral, destacam-se a taxa de participação feminina na força de trabalho, a proporção de mulheres em cargos de chefia e direção, e a diferença entre os rendimentos de homens e mulheres em ocupações semelhantes. Esses indicadores evidenciam a persistência de padrões discriminatórios, mesmo em contextos regulados por legislações protetivas (ONU, 2015).

Relatórios técnicos produzidos por organismos multilaterais, como o PNUD e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), apontam que a segmentação de gênero no mercado de trabalho contribui para a reprodução de desigualdades

estruturais. As mulheres concentram-se em ocupações de menor prestígio e remuneração, muitas vezes vinculadas ao trabalho informal, à economia do cuidado ou a setores marcados por precarização. Tais padrões são reforçados pela insuficiência de políticas públicas voltadas à conciliação entre trabalho remunerado e responsabilidades domésticas (ONU, 2015; OIT, 2021).

A meta 5.4 do ODS 5 trata especificamente do reconhecimento e valorização do trabalho doméstico e de cuidado não remunerado, por meio da provisão de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social. Essa meta reconhece que a desigual distribuição do trabalho de cuidado entre homens e mulheres constitui um dos principais obstáculos à participação plena das mulheres no mercado de trabalho formal. A abordagem adotada implica a necessidade de revisão das estruturas familiares, das normas culturais e das políticas institucionais que sustentam tal desigualdade (Hirata, 2014).

A efetividade das metas do ODS 5 no campo laboral depende da incorporação desses parâmetros pelos ordenamentos jurídicos nacionais e pelas práticas institucionais das organizações públicas e privadas. No caso brasileiro, a Constituição da República de 1988 assegura a igualdade de direitos entre homens e mulheres e proíbe qualquer forma de discriminação em razão de sexo. No entanto, a persistência das desigualdades de gênero no trabalho evidencia a existência de um descompasso entre os dispositivos normativos e a realidade empírica das relações laborais (ONU, 2015; Brasil, 1988).

A implementação do ODS 5 exige, também, a criação de mecanismos institucionais de monitoramento e responsabilização. Isso implica o desenvolvimento de políticas públicas orientadas por dados desagregados por sexo, raça e outros marcadores sociais, capazes de identificar os obstáculos à igualdade e de formular respostas específicas. A elaboração de planos de igualdade nas organizações, a adoção de cláusulas de equidade em convenções coletivas e o fortalecimento de instâncias de denúncia e acolhimento são exemplos de medidas compatíveis com as metas propostas (ONU, 2015; OIT, 2021; PNUD, 2020a).

As ações voltadas à promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho pressupõem a participação efetiva das mulheres nos processos decisórios e nas estruturas de poder organizacional. A sub-representação feminina em cargos de liderança constitui um dos principais fatores de reprodução das desigualdades de gênero, uma vez que limita a incorporação de perspectivas sensíveis à experiência

feminina na formulação de políticas institucionais e na definição de prioridades estratégicas. Estudos indicam que a ampliação da presença de mulheres em posições de comando está associada à redução de práticas discriminatórias, à maior atenção a mecanismos de prevenção da violência e à adoção de ambientes organizacionais mais inclusivos (Hirata, 2014; Fraser, 2013).

A incorporação dos princípios do ODS 5 às práticas empresariais tem sido objeto de recomendações por parte de organismos internacionais, como a OIT e o Pacto Global da ONU. Essas instituições incentivam a adoção de políticas de diversidade e inclusão, a realização de auditorias salariais, a promoção de ambientes laborais seguros e a institucionalização de canais de escuta e enfrentamento da violência. Tais práticas não apenas convergem com os compromissos internacionais, como também contribuem para o desempenho organizacional e para a legitimação social das empresas (OIT, 2021).

A igualdade de gênero no trabalho deve ser compreendida de forma integrada a outros eixos do desenvolvimento social, econômico e institucional. A literatura especializada destaca que a persistência das desigualdades de gênero compromete simultaneamente o combate à pobreza, a redução das desigualdades socioeconômicas e a consolidação de instituições democráticas e inclusivas. Dessa forma, políticas voltadas à equidade de gênero no mercado de trabalho produzem efeitos sistêmicos, ao fortalecer a autonomia econômica das mulheres, ampliar a coesão social e reduzir contextos de vulnerabilidade estrutural (PNUD, 2020b; World Economic Forum, 2023).

Experiências internacionais demonstram que avanços consistentes na igualdade de gênero no trabalho resultam da combinação entre marcos normativos claros, políticas públicas afirmativas e mudanças culturais de longo prazo. Países que implementaram legislações específicas para enfrentar a disparidade salarial, ampliaram licenças parentais compartilhadas e instituíram mecanismos de paridade ou metas de diversidade em cargos de liderança apresentaram melhorias significativas em indicadores de equidade e permanência feminina no mercado de trabalho. Tais experiências evidenciam que a neutralidade normativa é insuficiente para enfrentar desigualdades estruturais, sendo necessária a adoção de medidas proativas e institucionalizadas (OCDE, 2020; World Economic Forum, 2023).

A efetivação de políticas de igualdade de gênero no trabalho enfrenta resistências de natureza institucional e cultural, frequentemente associadas à

naturalização das desigualdades, à divisão sexual do trabalho e à invisibilização das violências sofridas pelas mulheres nos ambientes organizacionais. Essas resistências tendem a se manifestar tanto na ausência de políticas formais quanto na tolerância institucional a práticas discriminatórias. A literatura feminista e sociológica destaca que a superação desses entraves exige processos contínuos de formação, sensibilização e responsabilização, capazes de transformar padrões culturais e práticas organizacionais arraigadas (Fraser, 2013; Hirata, 2014).

A promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho demanda a revisão das estruturas normativas, das práticas organizacionais e das normas sociais que sustentam a discriminação, exigindo articulação entre diferentes atores institucionais. O avanço dessa agenda depende da cooperação entre Estado, empresas, sindicatos e sociedade civil, em uma lógica de governança colaborativa orientada pela proteção de direitos e pela justiça social. Nesse sentido, os marcos internacionais de desenvolvimento oferecem parâmetros políticos e programáticos que, quando apropriados criticamente, podem orientar a construção de ambientes laborais mais equitativos, seguros e compatíveis com a dignidade humana (PNUD, 2020b; OIT, 2018).

Embora o ODS 5 forneça um marco programático amplo, a operacionalização do enfrentamento da violência e do assédio no trabalho demanda instrumentos normativos e diretrizes mais específicas, que serão examinados adiante no capítulo.

#### 2.1.4 Metas específicas do ODS 5 relacionadas à erradicação do assédio sexual laboral

A estrutura normativa do ODS 5 compreende metas específicas que, embora formuladas em linguagem ampla, conferem densidade jurídica e programática às políticas de enfrentamento da violência de gênero no contexto das relações de trabalho. A meta 5.2, que propõe eliminar todas as formas de violência contra mulheres e meninas, em espaços públicos e privados, possui implicações relevantes para o ambiente laboral. Essa diretriz abrange diferentes manifestações de violência de gênero, incluindo práticas de coerção, intimidação ou violação da integridade psíquica e moral que podem ocorrer também em ambientes profissionais (ONU, 2015).

Quadro 3 - Metas do ODS 5 com aplicabilidade à erradicação do assédio sexual laboral

<b>Meta do ODS 5</b>	<b>Conteúdo normativo</b>	<b>Aplicabilidade ao combate ao assédio sexual no trabalho</b>
<b>5.2</b>	Eliminar todas as formas de violência contra mulheres e meninas.	Abarca o assédio sexual no espaço laboral como violação à integridade psíquica e moral.
<b>5.c</b>	Adotar políticas e legislação apropriadas para igualdade de gênero.	Estimula marcos normativos específicos sobre assédio, com foco na proteção institucional.

Fonte: Organização das Nações Unidas. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Resolução A/RES/70/1, 2015 (ONU, 2015).

A meta 5.c também deve ser considerada no enfrentamento do assédio sexual laboral, ao propor a adoção de políticas e legislação apropriadas para promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres em todos os níveis. A inserção do termo “legislação apropriada” amplia o campo de ação estatal, indicando que a neutralidade formal das normas jurídicas não é suficiente para corrigir padrões estruturais de desigualdade. Exige-se, portanto, a criação de marcos regulatórios específicos, com conteúdo normativo que trate do assédio sexual como violação dos direitos humanos e das liberdades no trabalho (ONU, 2015).

A abordagem das metas do ODS 5 sob a ótica da erradicação do assédio sexual laboral demanda a articulação com outros dispositivos da Agenda 2030, como os ODS 8 e 16. O primeiro propõe a promoção de trabalho decente, o que pressupõe ambientes laborais livres de violência; o segundo refere-se à construção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes. A convergência entre essas metas reforça a ideia de que o assédio sexual no trabalho compromete não apenas a dignidade da pessoa, mas também a legitimidade institucional das estruturas organizacionais que o toleram (ONU, 2015).

## 2.2 O ASSÉDIO SEXUAL COMO VIOLAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS NO TRABALHO

A consolidação de práticas institucionais orientadas por padrões elevados de conduta no setor público revela-se imperativa para o fortalecimento das relações entre o Estado e a sociedade. O desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na integridade, na responsabilidade e na ética pública constitui um elemento

estruturante da administração pública contemporânea, sendo diretamente vinculado à legitimidade das ações governamentais. Nesse contexto, o estímulo à integridade não pode ser concebido como prática isolada, mas como política pública contínua e sistematicamente implementada por meio de diretrizes normativas, formações internas e mecanismos de responsabilização.

A integridade, na acepção conferida pelos organismos internacionais de governança, transcende a simples obediência a regras e normas. Trata-se de um princípio estruturante das instituições públicas, que deve orientar o comportamento dos agentes estatais em todos os níveis, com base em valores como imparcialidade, justiça, respeito à dignidade da pessoa humana e zelo pelo interesse público. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) reconhece a integridade como elemento basilar da boa governança, destacando que sua efetivação constitui condição indispensável para que a atuação governamental seja não apenas legítima, mas também eficaz (OCDE, 2020).

Nesse horizonte, a promoção de ambientes institucionais seguros, respeitosos e livres de práticas abusivas é indissociável da cultura de integridade no serviço público. A presença de comportamentos que comprometam a dignidade dos agentes públicos, como condutas de assédio, ameaça diretamente a coesão organizacional e mina a confiança dos cidadãos nas instituições. A ausência de mecanismos efetivos de prevenção e enfrentamento de tais práticas resulta na desqualificação da autoridade pública, comprometendo o princípio da moralidade administrativa e corroendo a legitimidade da gestão pública (Brasil, 1988; Dal Bosco, 2001; Secchi, 2019).

A adoção de políticas públicas voltadas à integridade institucional exige o enfrentamento concreto de condutas que produzem desigualdades estruturais e violências interpessoais dentro das organizações. O combate ao assédio sexual e moral no interior das instituições públicas constitui, nesse sentido, uma medida indispensável à proteção do serviço público como espaço de respeito mútuo, equidade e justiça. A efetividade dessas ações não se limita à repressão de casos individuais, mas requer a institucionalização de normas, procedimentos e estruturas de governança que garantam a conformidade ética e a *accountability* no exercício da função pública (Capella, 2007; Secchi, 2019; Hill, 2005).

Neste segmento, desenvolve-se uma análise conceitual e estrutural do assédio sexual enquanto prática que viola direitos humanos no contexto das relações

laborais. O subcapítulo delimita juridicamente a noção de assédio sexual e distingue essa forma de violência de outras manifestações correlatas, como o assédio moral ou a discriminação de gênero. Além disso, são examinados os efeitos dessa violência sobre a saúde física e mental dos trabalhadores, os impactos sobre o desempenho organizacional e os elementos socioculturais que perpetuam estruturas assimétricas de poder nos ambientes profissionais. A análise parte de uma perspectiva crítica, orientada pelos princípios da dignidade da pessoa humana e da igualdade substancial no trabalho (Pamplona Filho, 2009; Fernandes et al., 2019; OIT, 2019a).

A compreensão do assédio sexual como violação de direitos humanos no trabalho exige ultrapassar a leitura restrita ao plano individual e jurídico-formal, situando-o como fenômeno estrutural, resultado da articulação entre desigualdades de gênero, classe, raça e posição na hierarquia produtiva. As relações laborais se desenvolvem em um contexto marcado pela divisão sexual do trabalho, pela sub-representação das mulheres em cargos de direção e pela concentração de mulheres, especialmente negras, em postos precarizados, de baixa remuneração e alta rotatividade, elementos que ampliam a vulnerabilidade a práticas de violência e assédio no cotidiano laboral (Fernandes et al., 2019).

Nesse sentido, o assédio sexual não pode ser entendido apenas como “desvio de conduta” de determinados indivíduos, mas como mecanismo de manutenção de hierarquias de poder nos ambientes de trabalho. A lógica competitiva e produtivista do capitalismo contemporâneo, aliada à dependência econômica das trabalhadoras em relação ao emprego, cria condições propícias para que superiores hierárquicos ou colegas utilizem o poder institucional, simbólico ou econômico como instrumento de coerção sexual. A assimetria de poder, nesse contexto, é reforçada por estruturas sociais que naturalizam a subalternização das mulheres, sobretudo das que se encontram em situação de maior precariedade socioeconômica (ONU, 2015; Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023).

Os dados empíricos recentes reforçam essa leitura estrutural. Pesquisas nacionais apontam que uma parcela significativa das mulheres declara ter sofrido algum tipo de assédio no trabalho, com índices ainda mais elevados entre aquelas inseridas em setores marcados pela informalidade ou por relações contratuais frágeis (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023; Souza; Barboza; Junior, 2024). A dependência do salário, o medo do desemprego e a ausência de redes institucionais de apoio dificultam a denúncia e favorecem a subnotificação, evidenciando que a

persistência do assédio sexual está diretamente associada às desigualdades estruturais de gênero e classe.

A violência de gênero no ambiente de trabalho também se relaciona com padrões culturais que sexualizam e objetificam o corpo feminino, convertendo-o em “moeda” implícita em trocas simbólicas e materiais. Comentários, piadas, insinuações e convites inoportunos constituem a face cotidiana dessa violência, muitas vezes naturalizada pelas organizações e tratada como “brincadeira” ou “mal-entendido”. Essa cultura de tolerância ao desrespeito aprofunda o silêncio das vítimas e fragiliza a construção de ambientes laborais verdadeiramente igualitários, em que a participação das mulheres não esteja condicionada à aceitação de práticas abusivas (Fernandes et al., 2019; Luz; Nunes; Pacheco, 2022).

Sob a perspectiva dos direitos humanos, o assédio sexual viola não apenas a liberdade e a autodeterminação sexual, mas também o direito ao trabalho digno, à saúde física e mental e à participação igualitária na vida econômica e social. A Agenda 2030 e o ODS 5 reforçam que a eliminação de todas as formas de violência contra mulheres e meninas, nos espaços públicos e privados, é condição indispensável para a construção de sociedades justas e sustentáveis (ONU, 2015). Ao reconhecer o assédio sexual como expressão de desigualdades estruturais e não como ato isolado, reforça-se a necessidade de respostas integradas que combinem mudanças normativas, transformação cultural e políticas públicas de proteção, prevenção e responsabilização.

### 2.2.1 Conceito jurídico de assédio sexual e distinções com outras formas de violência

O assédio sexual, na perspectiva normativa brasileira, conforma-se como conduta ilícita que atinge direitos de personalidade, delimitando-se pela imposição de constrangimento de natureza sexual, prevalecendo-se o agente de sua posição hierárquica ou influência funcional. O Código Penal, no artigo 216-A, tipifica o assédio sexual como crime, estabelecendo parâmetros que associam a prática à utilização de vantagem decorrente de posição de autoridade para obtenção de favorecimento de conteúdo sexual (Brasil, 2001). Tal definição jurídica delimita o alcance da proteção penal e distingue o assédio sexual de outras formas de violência no ambiente de trabalho, em especial do assédio moral, que se expressa por práticas reiteradas de

constrangimento psicológico desprovidas de conteúdo erótico, voltadas à humilhação ou à exclusão do trabalhador (Simm, 2008).

A literatura especializada demonstra que o assédio sexual se insere em dinâmicas organizacionais marcadas por relações assimétricas de poder. Conforme observa Lima Filho (2009), o agente assediante vale-se de sua posição dominante no organograma institucional para fragilizar progressivamente a vítima, promovendo seu isolamento social e funcional. Esse processo não apenas compromete a capacidade de reação da pessoa assediada, como também produz um efeito difuso de intimidação sobre os demais trabalhadores, que passam a evitar qualquer forma de apoio por receio de represálias. O isolamento da vítima, nesse contexto, revela-se como consequência estrutural da lógica de dominação que sustenta o assédio.

Do ponto de vista dogmático, a tipificação penal do assédio sexual exige a comprovação de vínculo hierárquico ou de relação de subordinação funcional entre ofensor e ofendido, o que limita sua incidência a determinadas situações específicas (Capez, 2021). Em contrapartida, a violência sexual enquanto categoria mais ampla abrange condutas que violam a autonomia sexual da pessoa independentemente da existência de hierarquia formal, encontrando enquadramento em outras figuras típicas do direito penal, como o estupro ou a importunação sexual (Berardo, 2010). Essa distinção evidencia que nem toda violência sexual no trabalho se subsume ao conceito jurídico estrito de assédio sexual previsto na legislação penal brasileira.

No âmbito das relações laborais, o assédio sexual deve ser compreendido como manifestação específica das violências de gênero, operando como instrumento de reprodução de hierarquias simbólicas e desigualdades estruturais (Higa, 2016). Diferentemente do assédio moral, o assédio sexual não pressupõe a reiteração sistemática da conduta, sendo suficiente a ocorrência de ato único dotado de conteúdo sexual para a caracterização do ilícito. Já o assédio moral, conforme delineado por Hirigoyen (2011), exige habitualidade e se estrutura a partir de práticas reiteradas de desqualificação e constrangimento psicológico voltadas à desestabilização do vínculo laboral.

Nesse sentido, Hirigoyen (2011) conceitua o assédio no ambiente de trabalho como toda conduta abusiva manifestada por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos capazes de causar dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica do trabalhador, colocando em risco seu emprego ou degradando o ambiente laboral. Embora essa definição seja mais frequentemente associada ao

assédio moral, ela evidencia o pano de fundo comum das violências laborais: a instrumentalização do poder organizacional em detrimento da dignidade humana.

A doutrina também aponta que o assédio sexual apresenta interfaces diretas com práticas discriminatórias de gênero, sobretudo quando direcionado de forma sistemática às mulheres em contextos de vulnerabilidade hierárquica (Pamplona Filho, 2013). Nesses casos, a conduta transcende a esfera individual e assume caráter estrutural, reiterando padrões históricos de desigualdade e exclusão. Por essa razão, o enfrentamento do assédio sexual demanda respostas normativas articuladas entre os ramos penal, trabalhista e administrativo, de modo a assegurar proteção integral às vítimas (Bittencourt, 2012).

À luz da Constituição da República, que consagra a dignidade da pessoa humana e a inviolabilidade da intimidade, da vida privada e da honra (Brasil, 1988), impõe-se ao empregador o dever jurídico de estruturar mecanismos aptos a prevenir, identificar e coibir práticas que atentem contra tais direitos no interior das organizações. Essa obrigação constitucional fundamenta a responsabilidade institucional pela construção de ambientes de trabalho seguros e respeitosos, antecipando a necessidade de políticas preventivas e de governança que serão analisadas em seções posteriores.

### 2.2.2 Impactos do assédio sexual na saúde física, psíquica e na produtividade laboral

O assédio sexual incide de forma direta sobre a integridade psíquica do trabalhador, sendo reconhecido como fator de risco relevante para o desenvolvimento de transtornos mentais, enfermidades psicossomáticas e desestruturação das relações interpessoais. Ambientes laborais marcados por práticas de coerção sexual fragmentam a subjetividade da vítima, conduzindo-a ao isolamento e, frequentemente, ao afastamento das atividades profissionais. Estudo de Luz, Nunes e Pacheco (2022) identificou índices expressivos de ansiedade, depressão e distúrbios do sono em mulheres submetidas a contextos reiterados de assédio no trabalho.

A literatura especializada evidencia que os impactos do assédio sexual não se restringem ao plano psicológico, estendendo-se ao adoecimento físico do trabalhador. Ferreira (2004) identifica a recorrência de sintomas como cefaleias, distúrbios gastrointestinais e alterações do sistema imunológico, associados a contextos prolongados de humilhação e constrangimento. Essas manifestações

comprometem o rendimento laboral e configuram violação direta aos direitos da personalidade e à dignidade do trabalhador (Thome, 2009).

Na perspectiva de Alkimim (2006), a degradação do ambiente de trabalho decorrente do assédio sexual atua como catalisador de fenômenos como absenteísmo, rotatividade de pessoal e queda da produtividade institucional, repercutindo negativamente tanto na dinâmica organizacional quanto nos custos sociais do sistema de saúde. Inserida em um contexto de violência simbólica, a vítima internaliza sentimentos de culpa, medo e insegurança, que comprometem sua capacidade de concentração e interferem na execução das tarefas cotidianas.

A pesquisa desenvolvida por Souza et al. (2012) demonstra que mulheres submetidas ao assédio sexual apresentam maior predisposição a quadros de estresse pós-traumático, retraimento social e estigmatização, o que limita suas possibilidades de permanência e ascensão no mercado de trabalho. Tal cenário revela o caráter estrutural do assédio sexual como mecanismo de reprodução das hierarquias de gênero no espaço laboral.

Teixeira (2013) destaca que organizações que toleram práticas de assédio sexual acabam por institucionalizar padrões tácitos de violência, naturalizando a objetificação do corpo feminino e reforçando estereótipos discriminatórios. A ausência de políticas institucionais de prevenção e enfrentamento contribui para o agravamento das condições de saúde dos trabalhadores e intensifica os níveis de adoecimento psíquico.

Segundo Lima Filho (2009), o assédio sexual compromete frontalmente o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana ao instrumentalizar o poder hierárquico como meio de submissão e controle. A tolerância institucional a essas práticas opera como mecanismo de exclusão, afetando a autoestima e a identidade profissional da vítima, com reflexos diretos sobre a produtividade e a coesão do corpo funcional.

A literatura especializada aponta que o assédio no ambiente de trabalho produz efeitos que ultrapassam a esfera estritamente profissional, afetando as relações interpessoais e a saúde psíquica da vítima. O isolamento progressivo imposto ao trabalhador assediado compromete sua capacidade de socialização e tende a gerar sentimentos de hostilidade, insegurança e hipersensibilidade nas interações cotidianas. Além disso, os impactos dessa forma de violência laboral frequentemente se estendem ao círculo familiar e às relações sociais mais próximas,

que passam a compartilhar as consequências emocionais e psicológicas decorrentes (Hirigoyen, 2011).

Essa constatação evidencia que os efeitos do assédio extrapolam o ambiente de trabalho, alcançando os núcleos familiares e comunitários. A ONG Recomeçar (2025) aponta que a ausência de políticas institucionais de enfrentamento ao assédio sexual contribui para a perpetuação de ciclos de violência que agravam a vulnerabilidade das mulheres, intensificando o adoecimento psíquico e a exclusão do mercado de trabalho.

Nesse sentido, Simm (2008) ressalta que a repressão às formas de violência psíquica no trabalho visa, em última instância, à preservação da vida do trabalhador, dado que tais práticas podem conduzir tanto ao adoecimento físico quanto a desfechos extremos, como o suicídio.

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade de que as organizações implementem sistemas eficazes de prevenção, controle e enfrentamento do assédio sexual. A empresa que tolera a perpetuação dessas práticas compromete sua responsabilidade social, pois os benefícios do emprego são esvaziados quando o trabalhador adoece ou sofre danos em decorrência de ambientes laborais violentos. A valorização do ser humano no trabalho, portanto, deve constituir eixo central da atuação institucional.

### 2.2.3 Características estruturais da violência de gênero no ambiente corporativo

A violência de gênero no ambiente corporativo encontra sustentação em estruturas organizacionais hierarquizadas que reproduzem assimetrias de poder e delimitam relações de trabalho marcadas por desigualdades persistentes. Essas assimetrias se expressam por práticas discriminatórias que restringem o exercício de direitos fundamentais e comprometem a igualdade substancial no trabalho. A dimensão estrutural da violência de gênero relaciona-se a padrões institucionais, códigos de conduta implícitos e práticas culturais naturalizadas, que legitimam comportamentos de dominação e controle, perpetuando desigualdades materiais entre homens e mulheres no espaço corporativo (Teixeira, 2013).

No plano normativo, o Código Penal brasileiro tipifica o assédio sexual como conduta que atinge a dignidade sexual, caracterizando-se pela imposição de

constrangimento de natureza sexual mediante prevalecimento de condição hierárquica ou de ascendência funcional (Brasil, 2001). Todavia, como observa o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2022), a configuração do assédio sexual não se limita à existência de hierarquia formal, podendo manifestar-se a partir de relações de poder de fato, exercidas por meio do controle de recursos, da influência funcional ou da capacidade de interferir na permanência ou progressão da vítima no ambiente institucional. Essa compreensão amplia a leitura jurídica do fenômeno e evidencia seu caráter estrutural nas organizações.

Pamplona Filho (2013) destaca que a violência de gênero no trabalho constitui fenômeno complexo, que articula dimensões simbólicas e materiais, operando por meio de mecanismos de silenciamento, exclusão e normalização da violência. O assédio sexual, nesse contexto, apresenta-se como instrumento de manutenção de privilégios masculinos, utilizando a intimidação e a coação sexual como formas de reforço das hierarquias de gênero no interior das organizações.

A literatura aponta que o caráter estrutural da violência de gênero favorece a naturalização de práticas abusivas, que passam a ser percebidas como parte da dinâmica organizacional. Conforme observa Hirigoyen (2010, p. 65), o assédio moral e sexual instala-se de forma insidiosa nas instituições, sendo frequentemente tratado como elemento inerente às “regras do jogo”, de modo que a reação da vítima é interpretada como fator de desestabilização do ambiente de trabalho. Esse deslocamento da responsabilidade reforça processos de culpabilização da vítima e contribui para a manutenção do ciclo de violência e para a subnotificação das ocorrências.

Berardo (2010) identifica que a violência de gênero no trabalho se manifesta por meio de microagressões, comentários sexualizados, insinuações e condutas invasivas que operam como mecanismos de controle sobre os corpos e comportamentos das mulheres no ambiente corporativo. Essas práticas limitam a participação plena das mulheres nas organizações, interferem em sua autonomia profissional e comprometem oportunidades de desenvolvimento e ascensão funcional.

Simm (2008) ressalta que a violência de gênero no ambiente laboral produz efeitos que extrapolam a esfera individual da vítima, afetando o clima organizacional e a confiança institucional. A tolerância a comportamentos de violência simbólica institui relações de dominação que fragilizam os laços de solidariedade entre os

trabalhadores, comprometendo a coesão interna e os processos colaborativos no espaço de trabalho.

Segundo Diniz (2010), a violação da dignidade sexual no ambiente laboral compromete direitos de personalidade e impõe a necessidade de responsabilização civil e de reparação dos danos experimentados pelas vítimas. A autora enfatiza que a reparação integral desempenha função relevante na recomposição da esfera moral e patrimonial da vítima, considerando os prejuízos decorrentes tanto da prática de assédio quanto da omissão institucional diante da violência.

Ferreira (2004) evidencia que a dimensão estrutural da violência de gênero no trabalho está associada a uma cultura organizacional de silêncio, que invisibiliza os episódios de assédio e dificulta a implementação de políticas eficazes de prevenção e enfrentamento. A ausência de canais institucionais de denúncia e de mecanismos de acolhimento fortalece os processos de perpetuação da violência, desestimulando as vítimas a buscar responsabilização.

Estudos empíricos conduzidos por Luz, Nunes e Pacheco (2022) demonstram que os impactos psicológicos do assédio sexual repercutem diretamente na saúde mental, no desempenho funcional e na permanência das mulheres no mercado de trabalho. Esse quadro revela que a exclusão feminina do ambiente laboral não ocorre de forma episódica, mas se articula à manutenção de padrões estruturais de dominação no interior das organizações.

Nesse sentido, Pamplona Filho (2013) assevera que a violência de gênero nas organizações não se apresenta como um conjunto de eventos isolados, mas como parte de um sistema que legitima e reproduz a subordinação feminina, seja pela coação sexual direta, seja pela tolerância institucional às práticas de assédio. Tal constatação evidencia que o enfrentamento da violência de gênero no ambiente corporativo exige a revisão das estruturas institucionais e a implementação de políticas integradas de prevenção, acolhimento e responsabilização, orientadas pelos princípios da dignidade da pessoa humana e da igualdade substancial no trabalho.

#### 2.2.4 Responsabilidade do empregador e dever de proteção no espaço de trabalho

O dever de proteção do empregador no ambiente de trabalho decorre diretamente do princípio constitucional da dignidade da pessoa humana, configurando-se como obrigação jurídica de assegurar condições laborais seguras e

livres de violências. A responsabilidade patronal abrange a adoção de medidas preventivas e reparatórias em situações que envolvam assédio sexual ou moral, em consonância com os artigos 186 e 927 do Código Civil (Brasil, 2002), que estabelecem o dever de reparar danos decorrentes de atos ilícitos e da violação de direitos de personalidade. Tal regime de responsabilidade civil relaciona-se com a tipificação penal do assédio sexual prevista no artigo 216-A do Código Penal, introduzido pela Lei nº 10.224/2001 (Brasil, 2001).

Diniz (2010) assinala que a responsabilidade civil decorre da violação de dever jurídico, seja por ação ou omissão, quando dela resulta dano a direito de outrem. Nesse contexto, a omissão na adoção de medidas destinadas a prevenir situações de assédio no ambiente de trabalho pode configurar violação aos direitos de personalidade do trabalhador, ensejando o dever de indenização pelos danos morais e materiais decorrentes da conduta ilícita.

No campo penal, Bittencourt (2012) destaca que o assédio sexual constitui crime que atinge a liberdade sexual, sendo objeto de repressão estatal em razão do interesse público na tutela da integridade sexual do indivíduo no ambiente laboral. A tipificação penal reforça o dever de proteção do empregador, que se estende à colaboração com a apuração dos fatos e à adoção de providências internas compatíveis com a gravidade das denúncias.

Pamplona Filho (2013) sustenta que a responsabilização do empregador em hipóteses de assédio sexual independe da comprovação de culpa direta, sendo suficiente a demonstração da relação de trabalho e do nexo de causalidade entre a omissão patronal e o dano sofrido pela vítima. O autor enfatiza que o empregador possui o dever jurídico de adotar políticas preventivas e de instituir canais efetivos de denúncia, sob pena de responder por omissão dolosa ou culposa.

A análise de Berardo (2010) evidencia que a inação do empregador diante de situações de assédio sexual constitui violação direta do dever de proteção, favorecendo a perpetuação de práticas violentas e discriminatórias. A ausência de mecanismos internos de investigação e responsabilização contribui para a consolidação de ambientes hostis, nos quais o medo de retaliações inibe a formalização de denúncias.

A omissão patronal na apuração de fatos relacionados ao assédio sexual consubstancia violação inadmissível ao dever de proteção, sendo incompatível com a tolerância institucional ou com a inércia diante de práticas que atentem contra a

integridade física, psíquica e moral do trabalhador. O dever de proteção impõe a adoção de medidas concretas destinadas a inibir o assédio, assegurar a apuração célere das denúncias e promover a reparação dos danos ocasionados (Pamplona Filho, 2013).

Simm (2008) destaca que a função protetiva do empregador transcende o mero cumprimento formal das normas jurídicas, exigindo a institucionalização de práticas efetivas de enfrentamento ao assédio, como capacitação de lideranças, códigos de conduta claros e campanhas educativas permanentes. Essas medidas atuam como instrumentos de mitigação de riscos e de promoção de ambientes laborais saudáveis.

Segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2022a), o assédio sexual no ambiente de trabalho não se restringe a relações hierárquicas formais, podendo ocorrer entre colegas ou em contextos em que o agressor exerce poder de fato sobre a vítima. Tal compreensão amplia a responsabilidade do empregador na fiscalização e no combate a essas práticas, independentemente da posição ocupada pelo agressor na estrutura organizacional.

Ferreira (2004) argumenta que a omissão do empregador diante de denúncias de assédio configura descumprimento do contrato de trabalho, pois incumbe ao empregador garantir um ambiente que respeite os direitos fundamentais do trabalhador. Essa perspectiva articula-se com a análise de Hirigoyen (2011), segundo a qual ambientes laborais marcados por violência comprometem a saúde mental dos trabalhadores e o equilíbrio institucional.

A violação da integridade física e psíquica do trabalhador pode configurar ilícito civil quando resulta de ação ou omissão que comprometa direitos da personalidade, gerando o dever de reparação pelos danos causados (Diniz, 2010).

Nesse sentido, a literatura converge ao indicar que a responsabilização do empregador constitui instrumento central de tutela da saúde e da dignidade no trabalho. A implementação de mecanismos de prevenção, acolhimento e responsabilização revela-se imperativa para a construção de ambientes laborais livres de violência, consolidando a função social do contrato de trabalho e a efetividade do direito ao trabalho digno.

### 2.3 NORMAS JURÍDICAS APLICÁVEIS AO ASSÉDIO SEXUAL NO BRASIL

Este subcapítulo sistematiza o marco jurídico brasileiro incidente sobre o assédio sexual no mundo do trabalho, articulando: (i) os fundamentos constitucionais de dignidade, igualdade e tutela dos direitos da personalidade; (ii) a tipificação penal do artigo 216-A do Código Penal; (iii) os efeitos trabalhistas e deveres do empregador previstos na Consolidação das Leis do Trabalho; e (iv) a responsabilização civil por danos decorrentes da violência sexual nas relações laborais. Além disso, incorpora normas infraconstitucionais recentes e instrumentos técnicos de prevenção e governança, a fim de examinar o grau de integração, coerência e efetividade prática do aparato normativo diante da persistência da violência e do assédio em contextos organizacionais diversos (Brasil, 1988; Brasil, 1943; Brasil, 2001; Brasil, 2002; Brasil, MTE, 2020; Brasil, 2022; Brasil, MTE, 2022; Brasil, 2023a; Brasil 2023b; Brasil, 2023c).

### 2.3.1 Constituição da República Federativa do Brasil e tutela dos direitos da personalidade

O enfrentamento jurídico do assédio sexual no trabalho encontra fundamento direto na Constituição da República de 1988, especialmente na centralidade da dignidade da pessoa humana como fundamento do Estado Democrático de Direito (art. 1º, III) e na garantia da igualdade e da vedação de discriminações (art. 5º, I). Esses parâmetros impõem a leitura das relações laborais à luz da proteção da autonomia, do respeito e da não instrumentalização sexual da pessoa trabalhadora, vinculando tanto o Estado quanto os particulares à promoção de ambientes de trabalho compatíveis com a dignidade humana (Brasil, 1988).

A tutela constitucional da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem (art. 5º, X), com previsão expressa de reparação por danos materiais e morais, oferece suporte normativo para enquadrar o assédio sexual como violação aos direitos da personalidade e à integridade psíquica e moral do trabalhador. Tal proteção fundamenta a responsabilização jurídica do agressor e, conforme o caso, da instituição empregadora, especialmente quando a prática decorre de ação ou omissão que contribui para a manutenção de ambiente de trabalho degradado e inseguro (Brasil, 1988).

A proteção constitucional é reforçada pelo Código Civil, que disciplina os direitos da personalidade (arts. 11 a 21) como prerrogativas indisponíveis, vinculadas

à integridade física, psíquica e moral do indivíduo. Essa articulação entre Constituição e legislação civil permite sustentar a reparação integral dos danos decorrentes do assédio sexual no trabalho, sobretudo quando a prática impõe constrangimento, compromete a permanência da vítima no emprego e afeta seu desenvolvimento profissional e existencial (Brasil, 2002; Brasil, 1988).

Nesse contexto, a dignidade da pessoa humana atua como norma matriz de interpretação do ordenamento jurídico e como fundamento indispensável para o enfrentamento de práticas lesivas no ambiente laboral. O arcabouço constitucional vigente impõe ao Estado e aos empregadores o dever de respeitar, proteger e promover os direitos da personalidade nas relações de trabalho, estruturando um sistema de garantias que legitima a repressão e a prevenção do assédio sexual como violação aos direitos fundamentais do trabalhador (Brasil, 1988).

### 2.3.2 Código Penal e os tipos penais relacionados ao assédio sexual

No ordenamento brasileiro, o assédio sexual foi tipificado como crime pelo artigo 216-A do Código Penal, introduzido pela Lei nº 10.224/2001, definindo-se como o ato de constranger alguém com o objetivo de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da condição de superior hierárquico ou ascendência inerente ao exercício de emprego, cargo ou função (Brasil, 2001). A estrutura típica evidencia que a norma penal se concentra na dinâmica de abuso de poder formal, típica do assédio “vertical”, o que influencia tanto a caracterização jurídica quanto os desafios probatórios e de enquadramento em situações não hierárquicas.

A doutrina especializada distingue o assédio sexual por chantagem, em que a aceitação ou recusa condiciona decisões profissionais, do assédio por intimidação, em que se cria ambiente hostil, humilhante ou ameaçador, ainda que sem condicionar ato específico a uma vantagem concreta (Capez, 2021). Embora a tipificação penal não restrinja o gênero da vítima, a realidade empírica revela maior incidência sobre mulheres, o que conecta o fenômeno a desigualdades estruturais e a padrões de violência de gênero no trabalho (Higa, 2016).

A dimensão do problema também pode ser observada pela litigiosidade judicial. Dados da Justiça do Trabalho indicam a presença recorrente de demandas envolvendo assédio sexual no ambiente laboral, evidenciando a persistência do fenômeno e a busca por reparação judicial diante da insuficiência de mecanismos

preventivos institucionais. Informações divulgadas pelo Tribunal Superior do Trabalho indicam que milhares de ações trabalhistas são ajuizadas anualmente envolvendo alegações de assédio sexual ou pedidos de indenização relacionados a esse tipo de violência, com crescimento recente no número de processos registrados, o que reforça a relevância do tema no âmbito das relações laborais e a necessidade de respostas institucionais mais estruturadas e preventivas, para além da via repressiva penal (TST, 2025). Nesse contexto, ressalta-se que o dever de proteção do empregador abrange a adoção de medidas concretas de prevenção, mitigação de riscos e promoção de ambientes de trabalho seguros, sob pena de responsabilização nas esferas civil e trabalhista (Pamplona Filho, 2013).

### 2.3.3 Consolidação das Leis do Trabalho e a responsabilização administrativa

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída pelo Decreto-Lei nº 5.452/1943, constitui o regime jurídico central das relações de emprego no Brasil e desempenha papel fundamental na tutela da dignidade do trabalhador e no equilíbrio contratual. Embora não contenha tipificação específica do assédio sexual, a legislação trabalhista oferece instrumentos normativos aptos a enfrentar práticas que tornem o ambiente de trabalho incompatível com os direitos fundamentais do empregado, especialmente quando configuradas situações de violência, constrangimento ou abuso de poder (Brasil, 1943; Brasil, 1988).

No plano das consequências trabalhistas, o assédio sexual pode justificar a ruptura do vínculo empregatício por iniciativa da vítima, por meio da rescisão indireta do contrato de trabalho, nos termos do artigo 483 da CLT. Essa hipótese se configura quando a conduta do empregador ou de seus prepostos torna insuportável a continuidade da relação laboral, afetando diretamente a dignidade, a integridade psíquica e a segurança da pessoa trabalhadora. Nessas situações, a vítima faz jus ao recebimento integral das verbas rescisórias equivalentes à dispensa sem justa causa, além das demais medidas reparatórias cabíveis (Brasil, 1943).

A CLT também permite o enquadramento do assédio sexual como falta grave praticada por empregado, nos termos do artigo 482, quando a conduta parte de superior hierárquico ou colega de trabalho, possibilitando a aplicação de sanções disciplinares internas e a ruptura do vínculo por justa causa do agressor. Esse mecanismo evidencia que a legislação trabalhista não se limita à proteção individual

da vítima, mas também atua na preservação do ambiente laboral como espaço de respeito, confiança e equilíbrio nas relações profissionais (Brasil, 1943).

Além dos efeitos estritamente trabalhistas, a responsabilização decorrente do assédio sexual projeta-se no plano civil, em consonância com o Código Civil, que prevê a reparação integral do dano e atribui ao empregador a responsabilidade pelos atos praticados por seus empregados no exercício do trabalho ou em razão dele. Essa responsabilização se consolida especialmente quando demonstrada falha no dever de vigilância, prevenção e resposta institucional adequada, podendo alcançar tanto situações de assédio vertical quanto de assédio horizontal entre colegas de trabalho (Brasil, 2002).

Em termos práticos, isso significa que a empresa pode ser responsabilizada não apenas pela conduta direta de seus agentes, mas também pela omissão na adoção de políticas preventivas, na apuração diligente das denúncias e na aplicação de medidas corretivas eficazes. A articulação entre as normas da CLT e os dispositivos do Código Civil reforça o dever do empregador de garantir um ambiente de trabalho seguro e digno, evidenciando que a proteção contra o assédio sexual integra o conteúdo do próprio contrato de trabalho e da função social da empresa (Brasil, 1943; Brasil, 2002).

#### 2.3.4 Normas infraconstitucionais recentes, normativas técnicas e limites de efetividade no enfrentamento ao assédio sexual no trabalho

O enfrentamento do assédio sexual no ambiente de trabalho no Brasil, no plano infraconstitucional, estrutura-se a partir de um conjunto heterogêneo de normas penais, trabalhistas, civis, administrativas e regulamentares, editadas em momentos distintos e com finalidades diversas. Embora esse arcabouço revele avanços importantes na incorporação do tema à agenda jurídica nacional, sua análise crítica evidencia um modelo fragmentado, marcado por lacunas conceituais, assimetrias setoriais e ausência de uma política nacional integrada de prevenção e enfrentamento da violência sexual no mundo do trabalho.

No setor privado, a Lei nº 14.457/2022, que institui o Programa Emprega + Mulheres, representa uma iniciativa legislativa relevante no contexto da promoção da participação feminina no mercado de trabalho, mas não se configura, em sua origem, como uma lei estruturada especificamente para o enfrentamento do assédio sexual

laboral (Brasil, 2022). Seu objetivo central concentra-se na ampliação da empregabilidade, na permanência das mulheres no emprego e na conciliação entre trabalho produtivo e responsabilidades familiares, especialmente relacionadas à maternidade e ao cuidado.

Embora a norma não apresente conceituação jurídica de assédio sexual, nem trate de forma sistemática da violência de gênero no trabalho, ela introduz obrigações institucionais importantes ao vincular a prevenção do assédio às atribuições da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA). A exigência de implementação de canais internos de denúncia, treinamentos periódicos e normas de conduta voltadas à prevenção do assédio moral e sexual constitui avanço no reconhecimento da responsabilidade empresarial sobre o ambiente de trabalho (Brasil, 2022).

Todavia, a opção legislativa adotada pela Lei nº 14.457/2022 revela limites estruturais relevantes. Ao não definir o assédio sexual, ao não estabelecer critérios mínimos de apuração, acolhimento e responsabilização e ao delegar integralmente às empresas a elaboração de seus protocolos internos, a norma produz um modelo de prevenção descentralizado e heterogêneo, cuja efetividade depende diretamente da cultura organizacional e do grau de comprometimento da gestão. Na prática, essa lacuna normativa favorece a adoção de políticas meramente formais ou simbólicas, voltadas ao cumprimento burocrático da exigência legal, sem impacto real na proteção das trabalhadoras (Brasil, 2022).

Além disso, o escopo da Lei nº 14.457/2022 restringe-se às empresas obrigadas a constituir CIPA, excluindo parcela significativa do setor privado, especialmente pequenas e médias empresas, onde as assimetrias hierárquicas e a vulnerabilidade das trabalhadoras tendem a ser mais acentuadas. Esse desenho normativo evidencia que, embora a lei represente avanço incremental, ela não estabelece uma política nacional de enfrentamento ao assédio sexual no setor privado, operando de forma indireta e limitada no campo da prevenção da violência de gênero no trabalho (Brasil, 2022).

No plano da administração pública, a Lei nº 14.540/2023 introduz avanço normativo mais consistente ao instituir o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais crimes contra a dignidade sexual no âmbito da administração pública direta e indireta (Brasil, 2023b). Diferentemente da Lei nº 14.457/2022, essa norma apresenta definição expressa de assédio sexual,

reconhecendo-o como conduta que viola a dignidade sexual e compromete o ambiente institucional e afeta o exercício regular das funções públicas.

A lei estabelece diretrizes claras para a atuação administrativa, incluindo a capacitação continuada de servidores, o fortalecimento das ouvidorias, a criação de fluxos formais de acolhimento das vítimas, a proteção contra retaliações e a responsabilização disciplinar dos agentes envolvidos. Ao fazê-lo, a norma reconhece que o assédio sexual não constitui apenas uma infração individual, mas um problema institucional que exige resposta estruturada, permanente e preventiva (Brasil, 2023b).

Apesar desses avanços, o campo de incidência da Lei nº 14.540/2023 permanece restrito ao setor público, não produzindo efeitos jurídicos diretos sobre o setor privado. Ademais, embora a definição legal de assédio sexual represente inovação relevante, ela ainda se vincula predominantemente à lógica funcional e disciplinar, sem incorporar plenamente uma abordagem estrutural da violência de gênero no mundo do trabalho, especialmente no que se refere às desigualdades econômicas, hierárquicas e simbólicas que atravessam tanto o setor público quanto o privado.

Essa assimetria normativa evidencia um descompasso relevante no ordenamento jurídico brasileiro: enquanto o setor público passa a contar com um programa institucionalizado, dotado de diretrizes claras e mecanismos administrativos específicos, o setor privado permanece regulado por normas fragmentadas e de baixa densidade conceitual. Tal cenário reforça a necessidade de análise crítica da coerência do modelo normativo brasileiro e de sua capacidade de promover proteção equivalente em diferentes regimes de trabalho.

No campo da saúde e segurança do trabalho, as normas regulamentadoras assumem papel relevante, especialmente a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), alterada pela Portaria nº 6.730/2020, que passou a exigir a identificação, avaliação e controle de riscos psicossociais no âmbito do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) (Brasil, MTE, 2020). Essa alteração reconhece expressamente que fatores como assédio moral e sexual podem comprometer a saúde física e mental dos trabalhadores, aproximando a lógica da saúde ocupacional da proteção aos direitos da personalidade.

A NR-1 se complementa com a Norma Regulamentadora nº 5 (NR-5), que disciplina a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio – CIPA, atribuindo-lhe papel estratégico na promoção de ambientes de trabalho seguros e

respeitosos (Brasil, MTE, 2022). A CIPA passa a ser concebida não apenas como instrumento de prevenção de acidentes físicos, mas também como espaço institucional de prevenção de violências e assédios. Todavia, assim como ocorre nas leis infraconstitucionais, as normas regulamentadoras não oferecem definição jurídica de assédio sexual, tratando-o predominantemente como risco ocupacional, o que limita sua capacidade de enfrentar o fenômeno como violação de direitos humanos e de igualdade de gênero.

No âmbito infralegal, destaca-se ainda a Lei nº 14.786/2023, conhecida como Lei do Protocolo Não se Cale, institui diretrizes obrigatórias de acolhimento e atendimento a vítimas de violência sexual em estabelecimentos de lazer, entretenimento e eventos, introduzindo parâmetros relevantes de atuação institucional frente a situações de violência de gênero (Brasil, 2023c). Embora não regule diretamente as relações de trabalho, a norma apresenta elementos normativos relevantes para o enfrentamento do assédio sexual em ambientes organizacionais.

O protocolo estabelece deveres claros às instituições, como a capacitação de equipes, a identificação de situações de risco, o acolhimento humanizado das vítimas, o encaminhamento adequado aos serviços de apoio e a atuação ativa para cessação da violência. Ao deslocar o foco da resposta exclusivamente individual para a responsabilidade institucional, a lei rompe com a lógica da neutralidade organizacional diante da violência sexual, reconhecendo o dever de cuidado do espaço em que a conduta ocorre.

No contexto laboral, embora a Lei nº 14.786/2023 não seja formalmente aplicável às empresas, seus princípios têm sido apontados pela doutrina como referência relevante para a construção de protocolos internos de enfrentamento ao assédio sexual, especialmente no que se refere à não revitimização, à escuta qualificada e à atuação imediata diante de denúncias. A utilização analógica de seus parâmetros evidencia a ausência de uma política nacional unificada para o setor privado e reforça o caráter fragmentado do modelo normativo brasileiro.

Assim, o Protocolo Não se Cale evidencia como o ordenamento jurídico brasileiro tem avançado de forma setorial e reativa na resposta à violência sexual, adotando soluções pontuais que, embora inovadoras, não se articulam em um sistema integrado de prevenção e proteção no mundo do trabalho.

A análise conjunta dessas normas evidencia que o modelo brasileiro de enfrentamento ao assédio sexual no trabalho caracteriza-se pela fragmentação

normativa e pela ausência de integração entre os diversos instrumentos legais e administrativos. Enquanto o setor público passa a contar com programa institucionalizado e definição normativa específica, o setor privado permanece submetido a um conjunto disperso de obrigações procedimentais, sem um marco legal unificado que estabeleça parâmetros mínimos de prevenção, acolhimento, investigação e responsabilização.

Essa fragmentação compromete a efetividade das normas e contribui para a subnotificação dos casos de assédio sexual, fenômeno amplamente documentado por organismos internacionais, como a ONU Mulheres Brasil (2017). O receio de retaliação, a desconfiança nos canais internos e a percepção de impunidade institucional afastam as vítimas dos mecanismos formais de denúncia, esvaziando o potencial preventivo e repressivo da legislação existente.

Além disso, fatores estruturais como desigualdades de gênero, raça e classe agravam a vulnerabilidade de determinados grupos de mulheres no mercado de trabalho, especialmente aquelas inseridas em ocupações precarizadas ou submetidas a relações hierárquicas rígidas (IPEA, 2024). Tais elementos demonstram que o enfrentamento do assédio sexual não pode se limitar à existência formal de normas, exigindo políticas públicas integradas, intersetoriais e sensíveis às desigualdades estruturais que sustentam a violência no ambiente laboral.

Em síntese, o marco infraconstitucional brasileiro revela avanços importantes, mas ainda carece de integração, uniformidade e densidade institucional, especialmente no setor privado. A ausência de um programa nacional específico e vinculante para empresas privadas mantém o enfrentamento do assédio sexual centrado na reparação posterior ao dano, em detrimento de uma lógica preventiva e estruturante. Esse contexto reforça a necessidade de analisar parâmetros internacionais que proponham abordagens integradas de prevenção, proteção e resposta institucional, como aquelas formuladas no âmbito da OIT (OIT, 2019a).

As limitações identificadas no marco normativo brasileiro evidenciam a ausência de uma abordagem integrada, preventiva e institucional do enfrentamento ao assédio sexual no trabalho. Esse diagnóstico interno torna necessário o exame de parâmetros internacionais capazes de oferecer diretrizes mais abrangentes para a prevenção, a proteção das vítimas e a responsabilização institucional. Nesse contexto, o próximo tópico dedica-se à análise da Convenção nº 190 da OIT que propõe um

modelo normativo estruturado e transversal para o enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho.

## 2.4 A CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT COMO MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL

Este subcapítulo examina a Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), adotada em 2019, como um marco normativo internacional na definição e no enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho. O texto destaca seus dispositivos estruturantes, os conceitos jurídicos consolidados, os princípios orientadores de prevenção, proteção e responsabilização e os mecanismos de acompanhamento previstos no âmbito da OIT. Em seguida, discute-se criticamente a viabilidade político-jurídica da internalização do instrumento no Brasil, considerando-se que, até o presente momento, o Estado brasileiro não ratificou a Convenção nº 190, de modo que suas normas não possuem vigência interna como tratado incorporado, embora funcionem como parâmetro interpretativo, programático e de indução institucional (OIT, 2019a).

### 2.4.1 Dispositivos centrais e inovação conceitual da Convenção nº 190 da OIT

A Convenção nº 190 inaugura uma formulação internacional expressa do direito de toda pessoa a um mundo do trabalho livre de violência e assédio. Sua inovação central reside em compreender a violência e o assédio como fenômenos que podem ocorrer em múltiplos contextos relacionados ao trabalho, e não apenas no local físico de prestação, alcançando interações e ambientes vinculados à relação laboral, inclusive em deslocamentos, comunicações relacionadas ao trabalho e espaços de convivência associados ao emprego, conforme o desenho protetivo adotado no texto convencional (OIT, 2019a). Ao deslocar o foco do evento isolado para um sistema de relações e riscos, a Convenção aproxima o enfrentamento da violência de uma lógica de governança preventiva e de dever institucional de proteção, orientada à identificação de vulnerabilidades e à criação de mecanismos organizacionais de controle e resposta.

Do ponto de vista conceitual, a Convenção nº 190 adota um conceito amplo de violência e assédio, compreendido como um conjunto de comportamentos e

práticas inaceitáveis, ou ameaças, que tenham por objetivo, resultem ou possam resultar em dano físico, psicológico, sexual ou econômico. Nesse marco, a Convenção reconhece, ainda, a categoria de violência e assédio baseados em gênero, destacando que tais condutas podem dirigir-se a pessoas em razão de seu sexo ou de seu gênero, ou afetá-las de forma desproporcional, o que inclui o assédio sexual como uma de suas manifestações. Tal arquitetura conceitual é particularmente relevante porque permite conectar a violência laboral às desigualdades estruturais e aos mecanismos de poder que operam nas organizações, deslocando o enfrentamento de uma lógica exclusivamente individualizante para uma abordagem institucional e preventiva (OIT, 2019a; Pamplona Filho, 2013).

Nesse enquadramento, o assédio sexual deve ser compreendido como espécie de violência e assédio baseados em gênero, caracterizando-se por condutas de conteúdo sexual que, por meio de coerção, intimidação, constrangimento ou abuso de poder formal ou informal, produzem dano à integridade psíquica e moral da vítima e comprometem sua segurança e permanência no trabalho, ainda que a Convenção não o formule como tipo fechado nos moldes da tipificação penal brasileira (OIT, 2019a). Em paralelo, o assédio por razão de sexo pode ser apreendido como modalidade de violência e assédio dirigida à pessoa em virtude de sua condição sexual, isto é, por ser mulher ou homem, abrangendo discriminações e coerções conectadas a marcadores sexuais e a expectativas socialmente impostas, ainda que sem conteúdo sexual explícito, o que evidencia que a relação de poder relevante para a Convenção não se limita à hierarquia formal, mas inclui formas de ascendência funcional e controle de oportunidades no ambiente laboral (OIT, 2019a; CNJ, 2022). Por sua vez, o assédio por razão de gênero insere-se na categoria de violência e assédio baseados em gênero como condutas motivadas por padrões de gênero ou que atingem desproporcionalmente determinado gênero, alcançando práticas de humilhação, coerção e exclusão que reproduzem desigualdades estruturais e podem operar como mecanismo de disciplinamento e silenciamento no ambiente corporativo, ainda que não se ajustem ao recorte penal estrito do assédio sexual (OIT, 2019a).

A importância prática dessas definições para o Brasil é direta, especialmente quando se considera que o ordenamento jurídico nacional possui tipificação penal específica para o assédio sexual no artigo 216-A do Código Penal, mas com um recorte normativo mais restrito. A exigência de superioridade hierárquica ou de ascendência funcional como elemento típico limita o alcance da norma penal e pode

deixar à margem situações recorrentes no cotidiano laboral, como práticas de assédio horizontal, condutas perpetradas por terceiros ou constrangimentos sustentados por relações de poder de fato. Nesse sentido, a Convenção nº 190 opera como referência analítica relevante para evidenciar zonas de insuficiência normativa do direito interno e para fundamentar a necessidade de respostas institucionais que não se limitem à punição penal individual, mas incorporem políticas organizacionais de prevenção, acolhimento, proteção e responsabilização em perspectiva sistêmica (Brasil, 2001; OIT, 2019a; CNJ, 2022b; Pamplona Filho, 2013).

Assim, para além da inovação conceitual introduzida, a abordagem proposta pela Convenção nº 190 revela-se eminentemente abrangente, ao articular estratégias preventivas, protetivas e reparatórias de forma integrada. O texto convencional enfatiza a necessidade de intervenção simultânea em múltiplos níveis institucionais, contemplando tanto a formulação de políticas públicas estatais quanto a adoção de regulamentos internos pelas empresas e a implementação de programas permanentes de capacitação e educação. A Convenção propõe, desse modo, um modelo estruturado de enfrentamento, no qual a prevenção não se restringe a recomendações genéricas, mas passa a integrar protocolos institucionais específicos, incluindo medidas de gestão de riscos, adaptação de espaços organizacionais e fortalecimento das instâncias de denúncia e acolhimento (OIT, 2019a).

No que concerne às responsabilidades jurídicas estruturais, a Convenção nº 190 impõe aos Estados signatários a obrigação de adotar legislações internas aptas a definir, proibir e enfrentar as práticas de violência e assédio no mundo do trabalho, assegurando compatibilidade normativa com os parâmetros internacionais de proteção. Paralelamente, atribui aos empregadores o dever de instituir ambientes laborais seguros e respeitosos, por meio da adoção de políticas organizacionais claras, da implementação de códigos de conduta e da criação de mecanismos internos eficazes para o recebimento, a apuração e o encaminhamento de denúncias. O texto convencional assegura, ainda, às vítimas, direitos fundamentais como o acesso à justiça, a proteção contra retaliações e a existência de mecanismos de reparação material e simbólica, reforçando a centralidade da vítima no desenho protetivo da norma (OIT, 2019a).

A Convenção nº 190 não se limita, portanto, à previsão abstrata de sanções, mas estrutura uma concepção ampliada de responsabilização que articula prevenção, proteção, sanção e reparação em perspectiva integrada. O instrumento internacional

exige que os Estados assegurem a existência de mecanismos acessíveis e eficazes de resolução de conflitos, garantam proteção contra vitimização secundária e retaliação e estabeleçam sanções proporcionais às condutas praticadas, inclusive quando decorrentes de falhas organizacionais. Tal desenho normativo desloca a responsabilização de uma lógica exclusivamente individual e repressiva para uma abordagem sistêmica, na qual empregadores e instituições também assumem deveres ativos de prevenção e gestão de riscos, incorporando a violência e o assédio como tema de governança institucional (OIT, 2019a; OIT, 2019b).

A Convenção nº 190 sublinha a dimensão preventiva como eixo prioritário de enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho, ao destacar que a eliminação dessas práticas deve ser promovida por meio de educação, sensibilização e treinamento contínuo de gestores e trabalhadores. A norma recomenda a realização de avaliações periódicas de riscos, a implementação de medidas técnicas e organizacionais de segurança e a promoção de campanhas institucionais voltadas à consolidação de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, na igualdade e na equidade de gênero. Esse enfoque desloca o enfrentamento da violência de uma lógica meramente reativa e punitiva para uma perspectiva de transformação cultural e institucional, na qual a prevenção assume papel estruturante. A prevenção, nesse contexto, não se apresenta como alternativa à responsabilização, mas como seu complemento estrutural, na medida em que a omissão institucional na gestão de riscos pode igualmente comprometer a efetividade do direito a um mundo do trabalho livre de violência e assédio (OIT, 2019a).

O impacto normativo da Convenção nº 190 reside, sobretudo, no fato de ser a primeira norma internacional a reconhecer, de forma expressa, o direito universal a um mundo do trabalho livre de violência e assédio. Seu conteúdo projeta-se como referência paradigmática para legislações internas, políticas públicas e práticas organizacionais em distintos contextos nacionais. A Convenção representa, assim, um avanço expressivo na agenda internacional de promoção do trabalho decente, reafirmando o compromisso das instituições multilaterais com a proteção da dignidade e dos direitos fundamentais no trabalho. A sua ratificação e posterior internalização normativa configuram, portanto, etapas indispensáveis para a consolidação de relações laborais mais justas, seguras e igualitárias.

#### 2.4.2 Mecanismos internacionais de supervisão e responsabilização

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) opera por meio de um sistema de supervisão singular no âmbito das instituições multilaterais, destinado a assegurar a aplicação efetiva das normas internacionais do trabalho, incluindo convenções ratificadas e recomendações. Trata-se de um arranjo institucional que conjuga mecanismos formais de verificação do cumprimento das obrigações internacionais com estratégias cooperativas, visando não apenas a identificação de desvios, mas também o estímulo à adaptação normativa e institucional dos Estados-membros (OIT, 2019<sup>a</sup>; OIT 2020b).

No plano da supervisão regular, destaca-se o Comitê de Peritos sobre a Aplicação de Convenções e Recomendações, composto por especialistas independentes responsáveis por examinar os relatórios periódicos apresentados pelos Estados-membros acerca das medidas adotadas para implementar as convenções ratificadas inclusive aquelas relacionadas à eliminação da violência no mundo do trabalho (OIT, 2019a; OIT, 2019b; OIT, 2020b).

Além da supervisão regular, a OIT dispõe de mecanismos de reclamação que permitem a organizações de trabalhadores e empregadores questionarem formalmente o cumprimento das obrigações internacionais por parte dos Estados. Esses instrumentos reforçam a dimensão de *accountability* internacional e consolidam o caráter tripartite da Organização, ao reconhecer a participação ativa da sociedade civil organizada no controle da aplicação das normas internacionais do trabalho. O sistema de revisão normativa, por sua vez, assegura a atualização e coerência do acervo normativo internacional, permitindo que as normas acompanhem as transformações do mundo do trabalho (OIT, 2019a; OIT, 2020b).

No âmbito específico da Convenção nº 190, esses mecanismos de supervisão assumem papel estratégico. A Convenção estabelece um paradigma integrado de enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho, com abordagem baseada em direitos humanos e perspectiva de gênero, exigindo dos Estados não apenas tipificação normativa, mas também políticas de prevenção, proteção, responsabilização e reparação articuladas de forma sistêmica (OIT, 2019a; OIT, 2019b; OIT, 2020b). A obrigação de reportar medidas adotadas e de responder às recomendações técnicas reforça a exigência de coerência interna entre legislação, políticas públicas e práticas institucionais.

No plano da responsabilização, a OIT elabora estudos detalhados sobre a aplicação das normas internacionais, identificando áreas em que a implementação apresenta lacunas ou fragilidades e indicando caminhos para o seu aperfeiçoamento. As consequências do descumprimento variam conforme a gravidade e a persistência das violações, podendo envolver desde a emissão de recomendações e o reforço da assistência técnica até a formalização de reclamações perante a Conferência Internacional do Trabalho, com potenciais repercussões diplomáticas e reputacionais para os Estados envolvidos (OIT, 2019a; OIT, 2020b).

Os Estados-membros possuem a obrigação formal de apresentar relatórios periódicos detalhados, assegurando transparência quanto à aplicação das normas internacionais e colaborando ativamente com os mecanismos de supervisão (OIT, 2020b). Essa obrigação compreende não apenas a prestação de contas sobre a situação normativa interna, mas também a resposta a solicitações de informações adicionais, o acolhimento de missões técnicas e o engajamento na implementação das recomendações formuladas pelos órgãos especializados da OIT (OIT, 2019a; OIT 2020b).

A sociedade civil, especialmente por meio das organizações representativas de trabalhadores e empregadores, desempenha papel estratégico no sistema de supervisão e responsabilização da OIT. Essas entidades são reconhecidas como interlocutoras legítimas no processo de monitoramento, participando das deliberações, apresentando informações qualificadas sobre violações e propondo medidas para o aprimoramento dos mecanismos de proteção laboral (OIT, 2019a; OIT, 2020b). Esse protagonismo reforça o caráter tripartite da Organização, confere densidade democrática ao processo de supervisão e contribui para que as normas internacionais não permaneçam apenas no plano formal, mas sejam efetivamente incorporadas às realidades nacionais.

#### 2.4.3 Possibilidades de internalização normativa no ordenamento brasileiro

A internalização de convenções da OIT no ordenamento jurídico brasileiro pressupõe procedimento jurídico-formal próprio, que envolve apreciação do Poder Executivo, autorização do Congresso Nacional e posterior promulgação, com efeitos específicos quanto à sua hierarquia e aplicabilidade interna. Esses aspectos estruturais do processo de incorporação de tratados ao direito brasileiro são

retomados adiante, de modo mais sistemático, ao se discutir as possibilidades e limites de internalização da Convenção nº 190 no país (Brasil, 1988; OIT, 2019a).

A importância da internalização das normas da OIT reside em sua capacidade de fortalecer a proteção dos direitos fundamentais dos trabalhadores e de fomentar a construção de ambientes laborais baseados em padrões mínimos de dignidade, equidade e segurança (OIT, 2019a). Ao aderir a tais instrumentos, o Brasil reafirma seu compromisso com os princípios do trabalho decente, definidos pela OIT como aquele que assegura condições justas de remuneração, liberdade de associação, igualdade de oportunidades e proteção contra discriminações e violências (OIT, 2019a). A internalização normativa, portanto, constitui não apenas um dever jurídico, mas também um imperativo político e ético, em consonância com a Constituição Federal e os pactos internacionais de direitos humanos (Brasil, 1988).

Cumprir destacar que a internalização das normas da OIT não se esgota no ato formal de ratificação, configurando um processo contínuo e dinâmico. O Brasil pode, a qualquer tempo, aderir a novas convenções, revisar instrumentos já ratificados ou adotar medidas legislativas e administrativas destinadas a aprimorar a execução normativa (Brasil, 1988). Essa característica dialógica entre o plano internacional e o doméstico potencializa o alinhamento do direito brasileiro aos avanços normativos globais, promovendo a modernização do aparato jurídico-institucional.

A interpretação das convenções da OIT e sua aplicação concreta no direito brasileiro constituem objeto de análise e debate constantes na doutrina e na jurisprudência, incluindo cortes superiores como o Tribunal Superior do Trabalho, que reconhece essas normas como instrumentos fundamentais para a implementação de padrões mínimos de proteção social (TST, 2025). Esse diálogo interpretativo reforça a integração entre os sistemas jurídicos, ampliando a eficácia material das convenções e promovendo a harmonização entre as obrigações internacionais e os direitos fundamentais garantidos pela ordem constitucional (Brasil, 1988).

A esse cenário soma-se a tramitação fragmentada de projetos de lei no Congresso Nacional voltados ao enfrentamento do assédio sexual e moral no trabalho, especialmente no setor privado. O levantamento das proposições legislativas em curso revela um conjunto heterogêneo de iniciativas que tratam de aspectos pontuais da matéria, como a criação de canais internos de denúncia, a exigência de treinamentos corporativos ou a previsão genérica de deveres de prevenção por parte do empregador, sem, contudo, conformar um marco normativo integrado e sistêmico

nos moldes da Convenção nº 190 da OIT. Essa dispersão normativa, verificável a partir da base oficial de proposições da Câmara dos Deputados, evidencia a dificuldade de consolidação do tema como prioridade legislativa e reforça o caráter incremental e reativo das respostas normativas nacionais ao problema do assédio no trabalho (Brasil, Câmara dos Deputados, s.d.).

Essas iniciativas legislativas alinham-se apenas parcialmente com os parâmetros normativos da Convenção nº 190, sobretudo no que se refere à dimensão preventiva e à responsabilização institucional, mas mantêm uma abordagem predominantemente setorial e reativa. Ao evitarem o reconhecimento da violência e do assédio como fenômenos estruturais, interseccionais e baseados em relações assimétricas de poder, os projetos em tramitação deixam de incorporar a violência baseada em gênero como categoria normativa autônoma. Ademais, observa-se que muitas dessas proposições buscam minimizar resistências empresariais à ampliação de deveres regulatórios, o que resulta em textos de baixa densidade normativa e reduzido potencial transformador, característica típica de políticas públicas incrementais que privilegiam consensos mínimos em detrimento de mudanças estruturais. (Sabatier; Jenkins-Smith, 1999; Capella, 2018; OIT, 2019a).

No plano do Poder Executivo, o processo de internalização da Convenção nº 190 encontra-se formalmente iniciado, mas ainda não concluído. O instrumento foi encaminhado ao Congresso Nacional por meio da Mensagem MSC nº 86/2023, encontrando-se em fase de tramitação parlamentar, etapa que antecede a autorização legislativa e não equivale, por si, à ratificação e promulgação do tratado, sem deliberação final quanto à autorização legislativa para ratificação. Antes desse envio, o texto passou por análise técnica e interministerial, especialmente no âmbito das pastas do trabalho, dos direitos humanos e das relações exteriores, procedimento que evidencia a complexidade política e institucional envolvida na decisão de vinculação internacional. Esse estágio revela cautela estatal diante dos impactos regulatórios da Convenção, sobretudo no setor privado, e reflete disputas quanto à extensão das obrigações estatais e empresariais decorrentes de eventual ratificação, em contexto marcado por restrições fiscais, pressões econômicas e divergências ideológicas sobre a regulação das relações de trabalho. (Brasil, 1988; Brasil, Câmara dos Deputados, 2023a; OIT, 2019a).

Sob a ótica da teoria da agenda governamental, a Convenção nº 190 ainda não alcançou o status de prioridade decisória consolidada no fluxo político brasileiro,

apesar de sua crescente presença no debate técnico, institucional e acadêmico. O tema permanece situado em um estágio intermediário entre o reconhecimento do problema e a formulação de soluções normativas vinculantes, sem que se tenha configurado, até o momento, uma janela de oportunidade capaz de impulsionar de forma definitiva a decisão política de ratificação e internalização plena. A ausência de consenso político amplo, a fragmentação das iniciativas legislativas e a resistência de atores econômicos estratégicos operam, assim, como entraves centrais ao avanço do processo, o que ajuda a explicar a ausência de vinculação jurídica interna até o presente momento. (Kingdon, 2014; Capella, 2018; OIT, 2019a).

Contudo, no âmbito do direito internacional público, a assinatura de um tratado não equivale à sua ratificação, mas produz efeitos jurídicos relevantes. Nos termos do artigo 18 da Convenção de Viena sobre o Direito dos Tratados (1969), o Estado signatário deve abster-se de praticar atos que frustrem o objeto e a finalidade do tratado enquanto não manifestar intenção de não se tornar parte. Assim, ainda que a Convenção nº 190 da OIT não tenha sido ratificada pelo Brasil, sua assinatura projeta um compromisso jurídico mínimo alinhado aos princípios constitucionais de proteção à dignidade da pessoa humana e ao valor social do trabalho.

#### 2.4.4 Possibilidades e limites da internalização normativa da Convenção nº 190 no ordenamento jurídico brasileiro

A internalização das normas oriundas da OIT no ordenamento jurídico brasileiro depende de procedimento jurídico-formal que envolve a ratificação, pelo Congresso Nacional, das convenções internacionais aprovadas no âmbito multilateral. Trata-se de etapa indispensável para que os tratados internacionais adquiram eficácia interna, vinculando o Estado brasileiro ao cumprimento das obrigações assumidas no plano internacional, nos termos do artigo 49, inciso I, da Constituição Federal (Brasil, 1988). Enquanto não ratificada, a convenção não integra formalmente o sistema normativo nacional, ainda que possa exercer influência indireta sobre políticas públicas, práticas institucionais e interpretações jurídicas (OIT, 2020b).

O rito de internalização das convenções da OIT inicia-se com sua adoção pela Conferência Internacional do Trabalho e posterior análise pelo Poder Executivo nacional, a quem compete avaliar a conveniência política e jurídica de seu encaminhamento ao Congresso Nacional. Somente após a autorização legislativa e a

promulgação por decreto presidencial a norma internacional passa a produzir efeitos jurídicos obrigatórios no plano interno, exigindo adequações legislativas, administrativas e institucionais para sua plena implementação (Brasil, 1988).

No ordenamento jurídico brasileiro, a hierarquia normativa dos tratados internacionais segue entendimento consolidado pelo Supremo Tribunal Federal, segundo o qual os tratados internacionais de direitos humanos aprovados com quórum de emenda constitucional possuem status constitucional, enquanto os demais tratados, inclusive convenções da OIT, ostentam natureza supralegal, situando-se acima da legislação ordinária e abaixo da Constituição Federal (STF, 2008). Esse enquadramento confere às convenções ratificadas força normativa relevante, permitindo que prevaleçam sobre leis internas incompatíveis e orientem a interpretação do direito do trabalho à luz dos padrões internacionais de proteção (Brasil, 1988).

No que se refere especificamente à Convenção nº 190 da OIT, relativa à eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho, cumpre destacar que o Brasil ainda não procedeu à sua ratificação, não obstante a compatibilidade material do instrumento com princípios constitucionais já consagrados, como a dignidade da pessoa humana, a igualdade substancial e o valor social do trabalho (Brasil, 1988; OIT, 2019a). Diferentemente de outros instrumentos internacionais já incorporados ao ordenamento brasileiro, a Convenção nº 190 permanece, até o presente momento, no plano das referências normativas internacionais não vinculantes, ainda que exerça influência simbólica, política e interpretativa sobre o debate legislativo e institucional interno.

A não ratificação da Convenção nº 190 não decorre da inexistência de normas nacionais sobre o tema, mas evidencia os limites estruturais de um sistema jurídico fragmentado, que trata o assédio sexual e a violência no trabalho de forma dispersa entre normas penais, trabalhistas, administrativas e políticas públicas setoriais. Como analisado nos capítulos anteriores, o Brasil dispõe de tipificação penal específica do assédio sexual (art. 216-A do Código Penal), de mecanismos trabalhistas de responsabilização do empregador e de legislações recentes voltadas à prevenção no setor público e, de forma indireta, no setor privado. Todavia, tais instrumentos não alcançam a abordagem sistêmica, preventiva e interseccional proposta pela Convenção nº 190, especialmente no que se refere à violência baseada em gênero e

à superação da lógica exclusivamente repressiva (Brasil, 2001; OIT, 2019a; CNJ, 2022b).

Sob a ótica da análise de políticas públicas, a dificuldade de ratificação da Convenção nº 190 pode ser compreendida a partir do modelo dos múltiplos fluxos. Embora o problema da violência e do assédio no trabalho esteja amplamente reconhecido no fluxo dos problemas, impulsionado por dados empíricos, mobilização institucional e pressão internacional, o fluxo das soluções e o fluxo político não se encontram plenamente acoplados (Kingdon, 2014; Capella, 2018). As respostas normativas existentes no Brasil têm avançado de maneira incremental e setorial, sem a consolidação de uma janela de oportunidade política capaz de sustentar a ratificação de um instrumento internacional de maior densidade normativa e impacto regulatório.

No plano político-institucional, identificam-se entraves relevantes à ratificação, entre os quais se destacam a resistência de setores empresariais à ampliação de deveres preventivos obrigatórios, o receio de aumento de custos regulatórios e a percepção de que o arcabouço jurídico nacional já seria suficiente para tratar a matéria. Esses atores tendem a atuar como grupos de veto, influenciando a agenda legislativa e dificultando a formação de consenso político em torno da internalização da Convenção nº 190 (Sabatier; Jenkins-Smith, 1999). Em contrapartida, organizações sindicais, órgãos do sistema de justiça, entidades de defesa dos direitos das mulheres e organismos internacionais figuram como atores favoráveis à ratificação, defendendo a necessidade de alinhamento do Brasil aos padrões internacionais de proteção e à promoção do trabalho decente (OIT, 2019a; CNJ, 2022a).

Do ponto de vista institucional, outro entrave relevante reside na fragmentação das competências administrativas e na ausência de uma política nacional integrada de prevenção à violência e ao assédio no setor privado. Enquanto o setor público avançou com a edição de normas específicas, o setor privado permanece regulado por dispositivos genéricos e iniciativas pontuais, o que reduz a pressão institucional por uma mudança estrutural compatível com o modelo proposto pela Convenção nº 190. Esse cenário reforça a lógica incremental descrita por Sabatier, segundo a qual mudanças normativas profundas tendem a ocorrer apenas quando há coalizões de defesa suficientemente estáveis e capacidade institucional para sustentar reformas estruturais (Sabatier; Jenkins-Smith, 1999).

No estágio atual, a Convenção nº 190 encontra-se formalmente aprovada no âmbito da OIT, mas ainda não ratificada nem internalizada pelo Brasil, inexistindo decreto legislativo autorizador ou decreto presidencial de promulgação. Não obstante, seus princípios vêm sendo progressivamente incorporados de forma indireta em políticas públicas, recomendações administrativas, normas infralegais e decisões institucionais, o que indica um processo de internalização difusa e informal, ainda que desprovido de força vinculante plena (OIT, 2019a; CNJ, 2022a).

A eventual ratificação da Convenção nº 190 exigirá não apenas vontade política, mas também a construção de consensos institucionais, o fortalecimento de capacidades administrativas e a superação de resistências econômicas e culturais historicamente associadas à regulação das relações de trabalho no Brasil. A internalização normativa demandará ajustes legislativos, ampliação da fiscalização, capacitação institucional e revisão das práticas organizacionais, sobretudo no setor privado, de modo a assegurar a efetividade dos direitos reconhecidos no plano internacional.

Dessa forma, a análise das possibilidades e limites da internalização da Convenção nº 190 revela que o principal desafio brasileiro não reside na ausência de fundamentos jurídicos, mas na dificuldade de articulação entre agenda política, capacidade institucional e políticas públicas integradas capazes de sustentar uma reforma normativa de caráter estrutural. A Convenção permanece, assim, como horizonte normativo e parâmetro crítico para avaliar os limites do modelo nacional de enfrentamento da violência e do assédio no trabalho, apontando para a centralidade das políticas públicas como instrumento de efetivação dos direitos reconhecidos no plano internacional.

## 2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO SEXUAL NO BRASIL

Este segmento analisa políticas públicas formuladas e implementadas no Brasil para prevenção e enfrentamento do assédio sexual e de outras formas de violência e discriminação associadas ao trabalho, com ênfase em instrumentos programáticos, normativos e orientativos produzidos no âmbito federal e em iniciativas institucionais de órgãos do sistema de justiça e da administração pública.

A abordagem privilegia a dinâmica de construção de agenda, os mecanismos de implementação e as barreiras de efetividade, de modo a identificar limites normativos e administrativos e apontar possibilidades de coordenação interinstitucional e intersetorial, perspectiva que se insere na tradição analítica inaugurada por Lasswell ao propor o estudo das políticas públicas como processo de decisão e ação governamental orientado à resolução de problemas coletivos (Lasswell, 1936; Kingdon, 2014; Baumgartner; Jones, 2009; Capella, 2018; Secchi, 2019; OIT, 2019a).

### 2.5.1 Construção da agenda pública e inserção do tema nas políticas governamentais

A incorporação do enfrentamento ao assédio sexual e moral à agenda pública brasileira insere-se em um processo de institucionalização progressiva de políticas de integridade, governança e direitos humanos na administração pública, no qual o Estado passa a reconhecer o assédio como risco institucional e organizacional, e não apenas como desvio de conduta individual (Subirats, 2008; Kingdon, 2014).

A literatura sobre formação de agendas destaca que a emergência de determinados temas nas políticas governamentais decorre de processos dinâmicos de atenção pública e institucional, nos quais períodos de estabilidade podem ser interrompidos por mudanças abruptas que deslocam prioridades políticas e institucionais (Baumgartner; Jones, 2009; Kingdon, 2014).

A construção da agenda pública pressupõe, nesse contexto, a definição social e institucional de determinados fenômenos como problemas que demandam intervenção estatal. Esse processo envolve disputas de interpretação, mobilização de atores e produção de visibilidade pública, elementos que condicionam a priorização de determinados temas nas políticas governamentais. No campo analítico das políticas públicas, tais dinâmicas são frequentemente explicadas por modelos de formação de agenda que destacam a convergência entre fluxos de problemas, soluções e oportunidades políticas, conforme proposto no modelo dos múltiplos fluxos (Subirats, 2008; Kingdon, 2014; Zahariadis, 2014; Cirino; Silva; Melo, 2021).

No plano normativo-programático, a Lei nº 14.540/2023 instituiu, no âmbito da administração pública, programa voltado à prevenção e ao enfrentamento do assédio sexual e de crimes contra a dignidade sexual, estabelecendo diretrizes de natureza organizacional, educativa e procedimental, com ênfase na criação de fluxos institucionais de acolhimento, apuração e responsabilização. A lei contribui para

consolidar o tema como política pública permanente no setor público, com potencial efeito indutor sobre práticas administrativas e padronização de respostas institucionais (Brasil, 2023b; Brasil, 1988).

Em continuidade, o Decreto nº 12.122/2024 instituiu o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, explicitando deveres de planejamento, implementação e monitoramento de ações preventivas nos órgãos e entidades da administração pública federal. Ao formalizar o programa por meio de ato do Poder Executivo, o decreto reforça a dimensão de governança e integridade na gestão pública, inserindo o enfrentamento ao assédio no campo das políticas transversais e dos mecanismos de coordenação administrativa (Brasil, 2024d; Brasil, Ministério da Gestão e Inovação, 2024a; Brasil, Ministério da Gestão e Inovação, 2024b).

A institucionalização dessa agenda também se expressa na atuação de órgãos de controle, integridade e orientação administrativa, com destaque para a Controladoria-Geral da União. A elaboração e difusão do Guia Lilás configuram instrumento relevante de padronização procedimental, ao sistematizar fluxos de acolhimento, canais de denúncia, procedimentos de apuração e medidas de responsabilização no âmbito da administração pública federal. Trata-se de iniciativa alinhada às diretrizes de governança e integridade previstas no Decreto nº 9.203/2017, contribuindo para reduzir assimetrias institucionais entre órgãos e qualificar a capacidade estatal de implementação das políticas de enfrentamento, ainda que não substitua a necessidade de estruturas materiais adequadas, equipes capacitadas e recursos humanos especializados (Brasil, CGU, 2023; Brasil, 2017).

No campo do sistema de justiça, a consolidação da agenda ocorreu por meio da Resolução CNJ nº 351/2020, que instituiu a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e a todas as Formas de Discriminação no âmbito do Poder Judiciário. A normativa estabeleceu diretrizes institucionais, procedimentos de acolhimento, canais de denúncia e medidas de prevenção, sendo posteriormente complementada por ações nacionais de sensibilização, como a Semana Nacional de Combate ao Assédio e à Discriminação, instituída pela Resolução CNJ nº 450/2022. A atuação do CNJ possui relevante dimensão simbólica e regulatória, ao induzir padrões institucionais e fortalecer uma cultura organizacional orientada pela integridade, pela proteção contra retaliações e pela confiança nos mecanismos institucionais de apuração (CNJ, 2020; CNJ, 2022a; CNJ, 2024).

No âmbito do Poder Legislativo, observa-se a incorporação do tema em políticas institucionais internas e em comunicações oficiais, indicando reconhecimento do problema e esforço de alinhamento das práticas administrativas internas às diretrizes públicas de prevenção e responsabilização. Essa inserção é relevante por incidir sobre o próprio ambiente institucional do Legislativo e por se relacionar com a produção normativa relacionada ao assédio no trabalho (Brasil, Câmara dos Deputados, s.d.; Brasil, Câmara dos Deputados, 2025).

Em perspectiva intersetorial, o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos implementou o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e Violência Sexual, estruturando estratégias que envolvem articulação entre órgãos federais, entidades e sociedade civil. As ações incluem campanhas educativas, capacitação de gestores e servidores e incentivo à formulação de políticas locais, contribuindo para a consolidação da pauta como política de Estado e para o fortalecimento de redes de proteção às vítimas (Brasil, Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, 2023c).

No campo educacional, a incorporação do enfrentamento ao assédio em orientações e programas do Ministério da Educação evidencia a transversalidade da pauta, que extrapola o recorte estritamente laboral e se projeta como eixo de prevenção em ambientes de formação e prestação de serviços públicos. Essa abordagem reconhece a dimensão estrutural da violência de gênero e a necessidade de protocolos de acolhimento e apuração também em instituições educacionais, em consonância com os compromissos constitucionais e internacionais assumidos pelo Brasil (Brasil, MEC, s.d.; Brasil, 1988).

Por fim, a presença de políticas e ações em diferentes órgãos e setores revela um processo de institucionalização marcado por acumulação incremental de normas, guias, programas e iniciativas. Esse padrão amplia o repertório de respostas institucionais, mas também pode gerar fragmentação e desigualdade de implementação, exigindo coordenação, monitoramento e mecanismos estáveis de governança para evitar dissociação entre formalização normativa e práticas administrativas efetivas (Capella, 2018; Kingdon, 2014; Sabatier; Jenkins-Smith, 1999; Secchi, 2019).

## 2.5.2 Programas nacionais e iniciativas institucionais voltadas à prevenção

A conformação de programas e iniciativas de prevenção ao assédio no Brasil, especialmente no setor público, tem se apoiado em instrumentos normativos recentes e em materiais técnicos orientativos voltados à capacitação, ao acolhimento e à responsabilização institucional. Essa configuração evidencia uma transição de respostas predominantemente reativas para arranjos com vocação preventiva e educativa, ainda que sua efetividade dependa de capacidade institucional, recursos disponíveis e mecanismos de monitoramento (Brasil, 2023; Brasil, 2024; Secchi, 2019).

A Lei nº 14.540/2023 estrutura diretrizes que incidem sobre formação, acolhimento e medidas institucionais, funcionando como parâmetro de governança e referência para a organização de protocolos e rotinas administrativas. Ao tratar o assédio e os crimes contra a dignidade sexual como problema organizacional, a norma contribui para deslocar a resposta estatal de uma lógica exclusivamente punitiva para uma abordagem sistêmica e preventiva (Brasil, 2023).

O Decreto nº 12.122/2024, ao instituir o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, reforça o eixo de planejamento e monitoramento, consolidando a linguagem da governança e da integridade administrativa. A divulgação do programa em canais oficiais desempenha função indutora, contribuindo para a difusão de padrões administrativos e para a legitimação da pauta no interior da administração pública federal (Brasil, 2024d).

A operacionalização do programa federal é detalhada por atos infralegais do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, em especial pela Portaria MGI nº 6.719/2024, que instituiu o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, e pela Portaria Conjunta MGI/CGU nº 79/2024, que criou o Comitê Gestor responsável pela coordenação, acompanhamento e monitoramento das ações. Esses instrumentos conferem concretude administrativa à política, ao definir governança interna, atribuições e rotinas de execução, reduzindo o risco de que a política permaneça apenas em nível declaratório (Brasil, 2024a; Brasil, 2024b; Brasil, 2017).

No plano orientativo, o Guia Lilás, elaborado pela Controladoria-Geral da União e referido na tese em diferentes entradas, sistematiza diretrizes e fluxos de acolhimento, denúncia e apuração, funcionando como tecnologia de gestão voltada à padronização procedimental e ao fortalecimento de uma cultura institucional de

denúncia com acolhimento. Sua efetividade, contudo, depende da institucionalização local e da existência de equipes capacitadas (Brasil, CGU, 2023).

No âmbito do Poder Judiciário, o CNJ implementou políticas específicas de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, sexual e às discriminações, com base na Resolução CNJ nº 351/2020, complementada por ações como a Semana Nacional de Combate ao Assédio e à Discriminação, instituída pela Resolução CNJ nº 450/2022. Essas iniciativas articulam mecanismos de denúncia e acolhimento com estratégias permanentes de formação e conscientização, contribuindo para a uniformização de procedimentos e para o fortalecimento da confiança institucional (CNJ, 2020; CNJ, 2022a; CNJ, 2024).

Além disso, órgãos e entidades da administração pública, inclusive agências reguladoras, passaram a implementar programas internos e ações de capacitação, evidenciando a difusão da pauta. A iniciativa da Agência Nacional de Transportes Terrestres constitui exemplo de institucionalização do tema em estruturas que combinam regulação setorial e gestão interna, com adoção de fluxos e medidas preventivas (ANTT, 2024; Brasil, 2017).

No eixo formativo, a Escola Virtual do Governo Federal desempenha papel relevante ao ofertar cursos de capacitação continuada sobre prevenção e enfrentamento do assédio sexual e moral, alinhando-se a estratégias de educação institucional frequentemente apontadas como centrais para a transformação de padrões culturais e organizacionais (Escola Virtual do Governo Federal, 2024; OIT, 2019a).

Por fim, a política institucional do Tribunal Superior do Trabalho, com diretrizes internas e canais específicos de denúncia e acolhimento, é referida como exemplo de compromisso organizacional com prevenção, responsabilização e promoção de ambientes de trabalho saudáveis, exercendo potencial efeito demonstrativo para outras instituições públicas (Brasil, TST, 2019; Brasil, TST, 2025).

### 2.5.3 Parcerias interinstitucionais e atuação da sociedade civil organizada

A consolidação das políticas públicas de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual, moral e às discriminações no Brasil, especialmente no setor público, não se realiza apenas por instrumentos legais e administrativos, mas também por arranjos cooperativos que articulam órgãos governamentais, sociedade civil e, em

alguns casos, setor privado. Esses arranjos operam como redes de implementação e difusão de padrões, reforçando a dimensão intersetorial das políticas e contribuindo para reduzir fragmentações institucionais, ampliar capilaridade territorial e fortalecer mecanismos de acolhimento e responsabilização (Brasil, MDHC, 2023; Keck; Sikkink, 1998; Adam; Kriesi, 2007).

No âmbito governamental, o Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania apresenta iniciativas que articulam atores estatais e entidades do terceiro setor para a prevenção e enfrentamento de violências, com destaque para ações voltadas ao combate ao abuso e à exploração sexual de crianças e adolescentes, envolvendo instituições educacionais, conselhos tutelares e organizações comunitárias. Ainda que tais políticas não se restrinjam ao recorte estritamente laboral, elas evidenciam a relevância da coordenação interinstitucional como estratégia de produção de respostas integradas, inclusive para agendas que se conectam à violência de gênero e à proteção de grupos vulneráveis, dimensões que também atravessam o debate sobre assédio e discriminação em ambientes institucionais (Brasil, MDHC, 2023).

Em paralelo, observa-se a participação do setor privado em compromissos interinstitucionais por meio de iniciativas como a parceria entre o Pacto Global – Rede Brasil, o Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, o Instituto Alana e a Coalizão pelo Fim da Violência contra Crianças e Adolescentes. Embora o foco principal dessa articulação seja a promoção e proteção de direitos de crianças e adolescentes, a construção de compromissos corporativos alinhados a parâmetros internacionais de direitos humanos reforça a ideia de corresponsabilidade empresarial em cadeias produtivas e ambientes institucionais, contribuindo para difundir padrões preventivos e educativos aplicáveis também à prevenção de práticas de assédio e violência sexual (Pacto Global – Rede Brasil, 2025; Coalizão Brasileira Pelo Fim da Violência Contra Crianças e Adolescentes, s.d.).

Com essa articulação viabiliza-se o desenvolvimento de compromissos corporativos de responsabilidade social alinhados a parâmetros internacionais de direitos humanos, fortalecendo o papel das empresas como agentes corresponsáveis na prevenção ao assédio e à violência sexual no ambiente de trabalho e em suas cadeias produtivas. O fortalecimento de tais parcerias amplia a capacidade de monitoramento e de execução das políticas de enfrentamento, além de fomentar a participação ativa do setor privado na transformação das relações de trabalho em ambientes que respeitem a dignidade de todos os indivíduos.

A sociedade civil organizada também desempenha um papel importante no enfrentamento do assédio, especialmente ao oferecer acolhimento, apoio psicossocial e orientação às vítimas. Um exemplo é a atuação da organização Me Too Brasil, que contribui para criar espaços de escuta qualificada e suporte, ajudando a reduzir barreiras que frequentemente dificultam a denúncia, como o medo de retaliação, a insegurança institucional e o isolamento da vítima. Além disso, iniciativas desse tipo ampliam o debate público sobre violência de gênero e assédio em contextos institucionais, fortalecendo a visibilidade do problema e a demanda por respostas mais efetivas (Me Too Brasil, [s.d.]). Quando articulada com órgãos governamentais, essa atuação também pode potencializar campanhas de conscientização e ações de capacitação, favorecendo mudanças culturais voltadas à prevenção e ao enfrentamento de práticas de violência nos ambientes institucionais.

No plano participativo e deliberativo, a realização de audiências públicas, como a promovida pela Comissão de Direitos Humanos do Senado Federal em 2025, evidencia a função do debate público na conformação e no aprimoramento de políticas sobre o enfrentamento ao assédio no ambiente institucional e a importância da participação social na formulação de políticas públicas. Esses espaços potencializam a escuta de diferentes segmentos sociais, como organizações de mulheres, entidades sindicais, coletivos feministas e especialistas no tema, e contribuem para a sensibilização de gestores e parlamentares sobre a necessidade de construção de políticas que articulem prevenção, acolhimento e responsabilização, especialmente em agendas vinculadas a violência de gênero e discriminação (Senado Federal, 2025).

As campanhas públicas constituem um instrumento relevante de comunicação e sensibilização social para o enfrentamento do assédio sexual, pois ampliam o conhecimento sobre direitos, canais de denúncia e procedimentos de responsabilização, além de favorecerem a construção de ambientes institucionais orientados pelo respeito e pela proteção das vítimas. Nesse sentido, iniciativas como o Agosto Lilás, conduzidas pelo Ministério das Mulheres em parceria com órgãos públicos e organizações da sociedade civil, promovem a difusão contínua de informações e contribuem para sensibilizar a sociedade acerca dos impactos do assédio no ambiente de trabalho e na vida das vítimas. Essa dimensão comunicacional complementa os instrumentos normativos e administrativos já mencionados nos tópicos anteriores, ao fortalecer a divulgação das políticas, ampliar

sua capilaridade em diferentes regiões do país e incentivar a consolidação de padrões institucionais que desestimulem e enfrentem práticas abusivas (Brasil, Ministério das Mulheres, 2025; Dotta, 2021).

No âmbito do Poder Judiciário, a Semana Nacional de Combate ao Assédio e à Discriminação, instituída pelo CNJ, integra um conjunto de ações voltadas à implementação e à difusão das políticas internas de prevenção. A iniciativa mobiliza não apenas magistrados e servidores, mas também atores externos, como organizações da sociedade civil, instituições acadêmicas e movimentos sociais, promovendo atividades formativas, debates e campanhas de sensibilização.

Essa estratégia apresenta convergência com a política estruturante estabelecida pela Resolução CNJ nº 351/2020, funcionando como instrumento pedagógico de consolidação das diretrizes nela previstas (CNJ, 2020; CNJ, 2022a). Ao ampliar o debate e incentivar a reflexão institucional sobre práticas de assédio e discriminação, a Semana contribui para fortalecer uma cultura organizacional orientada pela prevenção, pelo respeito e pela responsabilização, reafirmando o compromisso do Judiciário com a promoção de ambientes de trabalho seguros e livres de violência de gênero.

Também se identifica a cooperação entre o Estado brasileiro, organismos internacionais e organizações da sociedade civil em iniciativas voltadas à prevenção da exploração sexual, ao combate ao tráfico de pessoas e ao enfrentamento de práticas de assédio em diferentes contextos institucionais. Nesse campo, a atuação de entidades como o ACNUR Brasil e a Freedom Fund evidencia como parcerias dessa natureza podem contribuir para qualificar capacidades institucionais, por meio do intercâmbio de experiências e do apoio técnico, além de favorecer o alcance de grupos em situação de vulnerabilidade. Ademais, essas articulações podem ampliar o acesso a recursos e instrumentos de implementação, como programas de capacitação e ações educativas, reforçando a dimensão preventiva das políticas públicas e fortalecendo redes de proteção e resposta a violências baseadas em gênero (ACNUR Brasil, [s.d.]; REDE ECPAT Brasil, 2023).

No campo acadêmico, a institucionalização de grupos de trabalho para enfrentamento ao assédio sexual em universidades, como no caso da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, demonstra o papel das instituições de ensino na formulação de fluxos internos de denúncia, acolhimento e prevenção. Essas iniciativas reforçam a dimensão institucional do enfrentamento ao assédio e contribuem para

ampliar o controle social e o debate público sobre práticas organizacionais e estruturas de proteção (UFRN, 2024).

Por fim, iniciativas como o Programa Mapear 2.0, articulado pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública em parceria com a Polícia Rodoviária Federal e outras instituições, evidenciam a relevância de estratégias interinstitucionais no enfrentamento da exploração sexual. Ao integrar órgãos de segurança pública e entidades sociais, o programa busca identificar áreas de risco e estruturar ações de prevenção e proteção às vítimas. Embora seu escopo não se restrinja ao ambiente laboral, a experiência demonstra como redes de cooperação entre Estado e sociedade civil podem fortalecer respostas públicas em temas diretamente relacionados à violência sexual e às vulnerabilidades de gênero, reforçando a necessidade de políticas integradas e multissetoriais (Brasil, MJSP, 2023).

De modo complementar, a atuação da Coalizão Brasileira pelo Fim da Violência contra Crianças e Adolescentes, em articulação com redes como a ECPAT Brasil e a Fundação Childhood Brasil, evidencia o papel estratégico da sociedade civil organizada na promoção, monitoramento e aprimoramento de políticas públicas voltadas à prevenção da exploração e do abuso sexual. Essas organizações contribuem para a construção de agendas políticas específicas, mobilizam a sociedade e se articulam com órgãos governamentais na formulação e implementação de programas de prevenção e responsabilização. A participação ativa dessas entidades no ciclo das políticas públicas reforça a importância do controle social e da cooperação interinstitucional como elementos essenciais para a consolidação de ambientes institucionais livres de violência e para o fortalecimento da proteção dos direitos humanos no Brasil. (Coalizão Brasileira Pelo Fim da Violência Contra Crianças e Adolescentes, s.d; Rede ECPAT Brasil, 2023).

#### 2.5.4 Barreiras políticas, institucionais e culturais à implementação das políticas

A implementação efetiva das políticas de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual no ambiente de trabalho enfrenta obstáculos de natureza política, institucional e cultural, os quais comprometem a eficácia das medidas normativas e programáticas estabelecidas no Brasil. Embora tenham sido editadas leis, decretos, guias e campanhas, tais instrumentos não garantem, por si só, a transformação das rotinas administrativas e dos padrões organizacionais, sobretudo quando persistem

fragilidades de governança, ausência de monitoramento e insuficiência de estruturas capacitadas para acolhimento e apuração (Brasil, Ministério da Saúde, 2025; Senado Federal, [s.d.]).

Relatório do Tribunal de Contas da União evidenciou que aproximadamente 60% das universidades federais ainda não dispõe de políticas institucionalizadas ou planos setoriais específicos para o enfrentamento ao assédio sexual. Mesmo entre aquelas que já editaram instrumentos normativos, foram identificadas lacunas jurídicas, ausência de protocolos sensíveis às questões de gênero e inexistência de fluxos claros de apuração. A falta de programas permanentes de capacitação para gestores e servidores e a inexistência de mecanismos internos de acompanhamento em práticas administrativas efetivas (TCU, 2025).

Outro entrave significativo identificado no processo de implementação das políticas públicas de enfrentamento ao assédio sexual e moral reside na subnotificação dos casos, fator que impede o diagnóstico preciso do fenômeno e o dimensionamento das ações necessárias para seu enfrentamento (ALEMS, 2025b). Dados apresentados em audiência pública na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul destacaram que 97% das mulheres vítimas de assédio no ambiente laboral não formalizam denúncias, em virtude do medo de retaliações, da desconfiança nos canais institucionais disponíveis e da insegurança quanto ao acolhimento das queixas (ALEMS, 2025a). A ausência de canais de denúncia acessíveis, seguros e devidamente capacitados para o atendimento humanizado das vítimas contribui para a perpetuação do silêncio institucional, dificultando a responsabilização de agressores e a formulação de políticas baseadas em evidências concretas, demonstrando que o enfrentamento do assédio demanda não apenas normas, mas estruturas operacionais funcionais e acolhedoras (Senado Federal, [s.d.]).

No campo político, barreiras relacionadas ao gênero continuam a impactar a participação feminina nos espaços de poder e decisão, com reflexos na priorização e densidade das políticas públicas voltadas ao enfrentamento da violência de gênero. Estudos divulgados pela Câmara dos Deputados indicam que os ambientes políticos marcados por predominância masculina tendem a reproduzir práticas de violência institucional, inclusive assédio, que dificultam a permanência e a atuação plena de mulheres, gerando efeitos estruturais sobre representatividade e qualidade do debate público. Essa realidade reforça a necessidade de regulamentação clara e de mecanismos de participação equitativa, que assegurem às mulheres condições de

exercerem seus papéis políticos sem sofrerem violência institucional (Brasil, Câmara dos Deputados, 2019; Brasil, Câmara dos Deputados, [s.d.]).

No âmbito administrativo, experiências institucionais documentadas por universidades federais evidenciam que a elaboração e aprovação de políticas internas depende de processos formais complexos, frequentemente marcados por etapas de análise jurídica, consulta pública e deliberação colegiada, o que pode retardar a implementação. Mesmo quando formalizadas, tais políticas frequentemente carecem de mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação, limitando a capacidade institucional de identificar falhas e ajustar procedimentos, o que contribui para desigualdades de implementação entre órgãos e entidades (UNILAB, [s.d.]; TCU, 2025).

O enfrentamento ao assédio também esbarra em barreiras culturais enraizadas nas estruturas organizacionais, que perpetuam práticas discriminatórias e legitimações informais de comportamentos abusivos (Brasil, Ministério da Saúde, 2025). A literatura especializada demonstra que a criminalização isolada do assédio não se mostra suficiente para a transformação da realidade institucional, uma vez que a cultura organizacional, frequentemente marcada por hierarquias rígidas e relações de poder assimétricas, pode favorecer a naturalização ou tolerância de práticas abusivas nos espaços de trabalho (Fernandes et al., 2019; Hirigoyen, 2010; Dotta, 2021). A transformação dessas estruturas requer, além de normas punitivas, o investimento em programas de educação institucional, formação continuada e políticas de incentivo a ambientes laborais respeitosos, que promovam o protagonismo das vítimas e a responsabilização de agressores (Senado Federal, s.d.).

As barreiras culturais, por sua vez, constituem eixo estruturante de resistência. Estruturas organizacionais que naturalizam práticas abusivas e reproduzem hierarquias rígidas e relações assimétricas de poder favorecem a ocorrência e a tolerância ao assédio. Materiais orientativos do Ministério da Saúde destacam que a cultura institucional influencia diretamente tanto a ocorrência quanto o tratamento das denúncias sobre assédio, exigindo intervenções de caráter educativo e preventivo. Nesse sentido, abordagens que apostam exclusivamente na resposta punitiva tendem a ser insuficientes para alterar padrões arraigados, sendo necessário investir em formação continuada, sensibilização e políticas institucionais que reduzam a tolerância a condutas abusivas (Brasil, Ministério da Saúde, 2025; Dotta, 2021; Fernandes et al., 2019; Senado Federal, [s.d.]).

A recorrente elaboração de guias e cartilhas institucionais, como o Guia Lilás e a cartilha do Senado Federal sobre assédio moral e sexual, evidencia tanto a relevância desses instrumentos quanto as lacunas persistentes na prática administrativa. Embora fundamentais para orientar gestores e servidores, tais materiais não asseguram, isoladamente, a transformação institucional quando desacompanhados de fiscalização, responsabilização efetiva e estruturas adequadas de acolhimento e apuração (Brasil, CGU, 2023; Senado Federal, [s.d.]).

Outro aspecto relevante refere-se ao risco de revitimização institucional, que ocorre quando procedimentos de denúncia e investigação são conduzidos de maneira inadequada, expondo vítimas a constrangimentos adicionais e desestimulando novos registros. A ausência de protocolos claros, a fragilidade dos fluxos institucionais e a inexistência de equipes especializadas reforçam essa barreira, demonstrando que políticas de enfrentamento exigem arquitetura institucional sensível às relações de gênero e poder, com foco na proteção e segurança das vítimas ao longo de todo o processo (ALEMS, 2025; TCU, 2025; Brasil, Ministério da Saúde, 2025).

Além disso, a falta de dados sistematizados e de indicadores específicos dificulta o monitoramento das políticas e a avaliação de sua efetividade, sobretudo em contexto de subnotificação. Sem sistemas integrados de informação, o poder público tende a operar com diagnósticos incompletos, reduzindo sua capacidade de ajustar estratégias e corrigir falhas de implementação (TCU, 2025; Senado Federal, [s.d.]).

Dessa forma, a superação das barreiras políticas, institucionais e culturais requer estratégias que transcendam a mera formulação normativa, envolvendo transformação cultural, fortalecimento das estruturas de acolhimento e apuração, capacitação continuada e mecanismos consistentes de monitoramento e avaliação. A consolidação de políticas públicas eficazes depende do comprometimento articulado do poder público e da sociedade civil na construção de ambientes institucionais seguros, inclusivos e coerentes com a proteção da dignidade e dos direitos fundamentais no mundo do trabalho e nos espaços de participação social e política (Brasil, Ministério da Saúde, 2025; Câmara dos Deputados, 2023b; Senado Federal, [s.d.]).

## 2.6 O BRASIL FRENTE AO ODS 5: CONFORMIDADES E INCONSISTÊNCIAS

No encerramento do capítulo, este tópico realiza uma análise crítica da atuação do Brasil diante dos compromissos assumidos com a Agenda 2030, especialmente no que se refere ao ODS 5, voltado à igualdade de gênero e ao empoderamento de mulheres e meninas. O exame considera tanto as conformidades normativas e institucionais identificadas no ordenamento e nas políticas públicas brasileiras quanto as inconsistências que ainda comprometem a efetividade das ações estatais e empresariais no enfrentamento da violência e do assédio. Busca-se, assim, apresentar um diagnóstico dos entraves estruturais, políticos e institucionais que dificultam a concretização das metas pactuadas, apontando caminhos para a consolidação de uma política pública robusta, coerente com os parâmetros internacionais de proteção e promoção da igualdade de gênero no trabalho.

#### 2.6.1 Avaliação do cumprimento das metas do ODS 5 no Brasil

A avaliação do cumprimento das metas do ODS 5 no Brasil revela um cenário ambivalente, marcado por avanços institucionais e desafios persistentes. Conforme dados das Nações Unidas Brasil (2025), o país incorporou formalmente a Agenda 2030 em seus instrumentos de planejamento e passou a monitorar indicadores relacionados à violência de gênero, participação política e econômica das mulheres, acesso à saúde sexual e reprodutiva e igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2024) destaca que houve esforços de adaptação das metas globais à realidade nacional, com a definição de indicadores e a realização de levantamentos periódicos.

Entretanto, a análise dos resultados demonstra que a existência de marcos legais e programas específicos não tem sido suficiente para assegurar o cumprimento integral das metas. Persistem índices elevados de violência de gênero, dificuldades na redução das taxas de feminicídio, desigualdades na participação feminina em cargos de liderança e obstáculos estruturais à eliminação de práticas discriminatórias. Esses fatores indicam que o avanço normativo não se traduz automaticamente em transformação social, exigindo políticas mais integradas e mecanismos de implementação mais eficazes (IPEA, 2024; Nações Unidas Brasil, 2025).

A Secretaria de Governo da Presidência da República (2025) aponta que, no contexto brasileiro, as metas prioritárias do ODS 5 incluem a eliminação de todas as formas de violência contra mulheres e meninas, a garantia do acesso universal à

saúde sexual e reprodutiva e a promoção da participação plena e efetiva das mulheres em posições de liderança. Contudo, a concretização dessas metas encontra barreiras estruturais, como desigualdades regionais, limitações orçamentárias e persistência de padrões culturais que reproduzem assimetrias de gênero. A sub-representação feminina em cargos de direção, tanto no setor público quanto no privado, evidencia a distância entre o compromisso formal e a realidade institucional.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2025) mostram que houve aumento da participação feminina no mercado de trabalho e ampliação do acesso de meninas à educação básica, o que representa avanço relevante em termos quantitativos. No entanto, permanecem desigualdades salariais significativas entre homens e mulheres, além de disparidades na ocupação de cargos de chefia e em áreas estratégicas como ciência, tecnologia e inovação. Esse descompasso evidencia que o progresso em indicadores de acesso não necessariamente implica equidade nas condições de permanência, ascensão e remuneração, exigindo políticas voltadas à equidade salarial, à qualificação profissional e ao enfrentamento de práticas discriminatórias.

Outro aspecto central diz respeito à qualidade dos dados utilizados para monitorar o ODS 5. O IPEA (2024) ressalta que a mensuração adequada do progresso depende da disponibilidade de informações confiáveis e desagregadas por sexo e por marcadores interseccionais, como raça, deficiência e condição socioeconômica. A ausência de dados detalhados dificulta a identificação de desigualdades que afetam de forma diferenciada mulheres negras, indígenas, com deficiência e em situação de vulnerabilidade social. A incorporação de uma perspectiva interseccional no monitoramento das metas é, portanto, condição indispensável para o aprimoramento das políticas públicas e para a redução de desigualdades estruturais.

O setor privado também desempenha papel relevante no cumprimento das metas do ODS 5. Iniciativas como o programa “Ambição pelos ODS”, desenvolvido pelo Pacto Global – Rede Brasil (2025), estimulam empresas a estabelecer compromissos concretos com a igualdade de gênero, incluindo metas de equidade salarial, promoção de mulheres a cargos de liderança e prevenção da violência e do assédio no ambiente de trabalho. A adesão empresarial a tais iniciativas amplia o alcance da Agenda 2030 para além da esfera estatal, evidenciando que a promoção da igualdade de gênero depende da atuação coordenada de múltiplos atores.

Relatórios das Nações Unidas (2025) ressaltam que a igualdade de gênero é elemento transversal e catalisador dos demais objetivos da Agenda 2030, influenciando indicadores de desenvolvimento econômico, redução das desigualdades e fortalecimento democrático. No caso brasileiro, a integração do ODS 5 às estratégias nacionais de desenvolvimento exige políticas intersetoriais que articulem saúde, educação, trabalho, segurança e assistência social, de modo a enfrentar as múltiplas dimensões da desigualdade de gênero.

Análise publicada pelo Impacta Nordeste (2025) reforça que o avanço da equidade de gênero no Brasil depende de ações concretas voltadas à eliminação da violência de gênero, ao fortalecimento da saúde sexual e reprodutiva, ao combate à informalidade no mercado de trabalho e à ampliação da participação política feminina. A superação de barreiras culturais e estruturais requer políticas educacionais voltadas à igualdade de gênero, programas de formação profissional para mulheres em situação de vulnerabilidade e ampliação do acesso a serviços públicos de qualidade.

A Secretaria de Governo da Presidência da República (2025) informa que o Brasil estabeleceu mecanismos de priorização das metas do ODS 5, com o objetivo de alinhar as ações governamentais às demandas nacionais e regionais. Entre as áreas priorizadas destacam-se o enfrentamento à violência doméstica, a eliminação de práticas nocivas, como casamentos infantis e forçados, e a promoção da inclusão econômica de mulheres. Todavia, o acompanhamento dessas metas evidencia desafios relacionados à coordenação federativa, à continuidade administrativa e ao monitoramento sistemático dos indicadores, o que demanda fortalecimento da governança e da participação social.

A incorporação do ODS 5 às políticas públicas brasileiras implica reconhecer que a igualdade de gênero constitui eixo estruturante do desenvolvimento sustentável. Isso exige que a perspectiva de gênero esteja presente em todas as etapas do ciclo de políticas públicas, desde o diagnóstico até a avaliação de resultados. A consolidação das metas depende do engajamento articulado de governos, setor privado, academia e sociedade civil, além da destinação adequada de recursos financeiros e institucionais.

Em síntese, a avaliação do cumprimento do ODS 5 no Brasil demonstra que, embora existam avanços normativos e programáticos, persistem desafios significativos para a efetivação da igualdade de gênero e do empoderamento feminino. A superação dessas inconsistências exige políticas intersetoriais consistentes,

fortalecimento de mecanismos de monitoramento, aprimoramento da qualidade dos dados e enfrentamento das barreiras culturais e estruturais que limitam a autonomia das mulheres. Ao assumir os compromissos da Agenda 2030, o Brasil reafirma a centralidade da igualdade de gênero para o desenvolvimento sustentável, cabendo-lhe assegurar que tais compromissos se traduzam em medidas concretas e efetivas em todo o território nacional (Nações Unidas Brasil, 2025; IPEA, 2024).

#### 2.6.2 Alinhamento normativo entre legislação nacional e compromissos internacionais

A análise do cumprimento do ODS 5 no Brasil, realizada no item anterior, evidenciou que o país apresenta avanços normativos e institucionais relevantes na promoção da igualdade de gênero, mas ainda enfrenta dificuldades estruturais na implementação e no monitoramento de políticas públicas voltadas ao enfrentamento da violência e do assédio. Nesse contexto, torna-se fundamental examinar o grau de alinhamento entre a legislação nacional e os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no campo da proteção às mulheres no mundo do trabalho, especialmente à luz da Convenção nº 190 e da Recomendação nº 206 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ainda não ratificadas pelo país, mas relevantes como parâmetros normativos e interpretativos internacionais (OIT, 2019a; OIT, 2019b; Nações Unidas Brasil, 2025; IPEA, 2024).

A Convenção nº 190 estabelece um marco normativo abrangente ao reconhecer a violência e o assédio no mundo do trabalho como violações de direitos humanos e ameaças à igualdade de oportunidades. Seu diferencial reside na abordagem sistêmica e preventiva, que integra definição ampla de violência e assédio, reconhecimento da violência baseada em gênero, exigência de políticas de prevenção, mecanismos de denúncia acessíveis, proteção contra retaliações, medidas de reparação e monitoramento contínuo, bem como a exigência de responsabilização articulada entre dimensões individual e organizacional, com previsão de sanções proporcionais e deveres institucionais de prevenção e gestão de riscos (OIT, 2019a; OIT, 2019b). A Recomendação nº 206 complementa esse marco ao detalhar instrumentos de implementação e orientação técnica para Estados e empregadores.

No ordenamento jurídico brasileiro, observa-se um alinhamento parcial a esse padrão internacional. A Constituição Federal fornece base normativa sólida ao

assegurar a dignidade da pessoa humana, a igualdade e a vedação de discriminação, princípios que sustentam políticas públicas de enfrentamento ao assédio e à violência de gênero (Brasil, 1988). Ademais, a política de governança pública instituída pelo Decreto nº 9.203/2017 reforça a necessidade de integridade e gestão de riscos institucionais, criando ambiente propício para a incorporação do enfrentamento ao assédio como problema organizacional e não apenas como desvio individual (Brasil, 2017).

O alinhamento mostra-se mais estruturado no setor público. A Lei nº 14.540/2023 instituiu programa de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual na administração pública, estabelecendo diretrizes de formação, acolhimento e responsabilização institucional (Brasil, 2023). O Decreto nº 12.122/2024, por sua vez, instituiu o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, consolidando o tema como eixo de governança administrativa (Brasil, 2024d). As Portarias MGI nº 6.719/2024 e Conjunta MGI/CGU nº 79/2024 estruturaram o Plano Federal e o Comitê Gestor responsável por sua coordenação e monitoramento, conferindo concretude operacional às diretrizes normativas (Brasil, 2024a, Brasil, 2024b).

Além disso, instrumentos orientativos como o Guia Lilás, difundido pela Controladoria-Geral da União e referenciado também pelo Ministério da Saúde, padronizam fluxos de denúncia, acolhimento e apuração, contribuindo para reduzir assimetrias institucionais e fortalecer a capacidade estatal de implementação (Brasil, CGU, 2023). No Poder Judiciário, a Resolução CNJ nº 351/2020 instituiu política permanente de prevenção e combate ao assédio moral, sexual e à discriminação, enquanto a Resolução CNJ nº 450/2022 estruturou a Semana Nacional de Combate ao Assédio e à Discriminação como estratégia pedagógica e preventiva complementar (CNJ, 2020; CNJ, 2022a).

Entretanto, no setor privado, o cenário revela maior fragilidade estrutural. Embora existam debates legislativos e proposições em tramitação sobre assédio no trabalho (Brasil, Câmara dos Deputados, s.d.me), não há política nacional obrigatória que imponha às empresas a adoção uniforme de protocolos completos de prevenção, canais independentes de denúncia, indicadores de monitoramento e prestação periódica de contas. Estudos e reportagens indicam que muitas empresas ainda apresentam baixa capacidade de resposta estruturada a casos de violência contra mulheres no ambiente laboral (Américo; Meirelles, 2019; Swissinfo, 2024).

Do ponto de vista conceitual, a Convenção nº 190 adota definição ampla de violência e assédio, incluindo violência baseada em gênero, enquanto a legislação brasileira ainda trata o assédio de forma mais fragmentada, frequentemente centrada na tipificação penal ou em abordagens disciplinares administrativas. Essa diferença conceitual repercute na densidade das políticas públicas, pois a compreensão do fenômeno como estrutural e relacionado a desigualdades de gênero demanda respostas intersetoriais e medidas de transformação cultural, não apenas instrumentos punitivos (OIT, 2019a; Senado Federal, [s.d.]).

Considerando a concepção ampliada de responsabilização delineada pela Convenção nº 190, que articula prevenção, apuração, sanção e reparação em perspectiva sistêmica e sensível ao gênero, torna-se fundamental examinar como o ordenamento brasileiro distribui essas funções entre diferentes esferas normativas e institucionais. O Quadro 4 sistematiza essa comparação, evidenciando convergências formais com o paradigma internacional e lacunas estruturais relevantes no modelo brasileiro.

*Quadro 4 – Alinhamento normativo entre C190/Rec. 206 e o marco brasileiro (setor público e setor privado): instrumentos, alcance e brechas de implementação/monitoramento*

<b>Eixo de Comparação</b>	<b>Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 (OIT)</b>	<b>Brasil – Setor Público</b>	<b>Brasil – Setor Privado</b>	<b>Brechas de implementação e Monitoramento</b>
<b>Definição de violência e assédio</b>	Marco amplo de violência e assédio no trabalho, com enfoque de gênero, distinguindo violência e assédio de natureza sexual e violência e assédio baseados em gênero (OIT, 2019a).	Tipificação penal do assédio sexual introduzida pela Lei nº 10.224/2001 (art. 216-A do Código Penal), centrada na obtenção de vantagem sexual mediante abuso de superioridade hierárquica, aplicável ao setor público e privado. No setor público, a abordagem passa a ser tratada como questão organizacional apenas recentemente,	No setor privado, além da tipificação penal do assédio sexual (art. 216-A do Código Penal), observa-se a incidência pontual da Lei nº 14.786/2023 (“Lei Não é Não”), que estabelece protocolos de prevenção e enfrentamento à violência sexual contra a mulher em estabelecimentos de entretenimento e similares. Embora relevante, essa norma não constitui marco	Lacuna conceitual e assimetria de respostas: maior densidade normativa no setor público, mas sem consolidação conceitual ampla em termos equivalentes à C190; no setor privado, o quadro tende a ser mais fragmentado e dependente de iniciativas internas (OIT, 2019a; Swissinfo, 2024).

		com programas federais de prevenção e enfrentamento (Lei nº 14.540/2023; Decreto nº 12.122/2024), ainda sem sistematização normativa integrada das categorias de violência e assédio por razão de sexo e por razão de gênero nos moldes da Convenção nº 190 da OIT (OIT, 2019a).	regulatório trabalhista nem sistematiza o conceito de violência e assédio no mundo do trabalho, limitando-se a impor deveres específicos a determinados setores econômicos (Brasil, 2001; Brasil, 2023; OIT, 2019a).	
<b>Obrigação de prevenção e abordagem sistêmica</b>	Exige medidas para prevenir violência e assédio, com enfoque de gênero, e responsabilização (OIT, 2019a).	Programa e governança federal recente: Lei nº 14.540/2023 e Decreto nº 12.122/2024 estruturam diretrizes e programa na administração pública federal (Brasil, 2023; Brasil, 2024). Instrumentos de governança pública apoiam institucionalização (Brasil, 2017).	Não há um protocolo nacional obrigatório e padronizado imposto às empresas privadas para prevenção e enfrentamento. Há medidas pontuais no campo trabalhista que podem contribuir para a prevenção, mas sem constituir política nacional integrada (Brasil, 2022; Américo Meirelles, 2019).	No setor público, a norma não garante aplicação homogênea; no setor privado, a ausência de exigência nacional padronizada dificulta generalização de protocolos e práticas. Indicadores apontam baixa atuação empresarial em casos de assédio sexual (Américo Meirelles, 2019).
<b>Canais de denúncia, acolhimento e proteção contra retaliação</b>	Prevê mecanismos seguros, proteção e acesso a reparação (OIT, 2019a).	Diretrizes e orientação técnica para fluxos: Guia Lilás (Brasil, CGU, 2023) e diretrizes correlatas; enfoque em acolhimento e apuração (Brasil, CGU, 2023; Brasil, Ministério da Saúde,	No setor privado, a estruturação de canais e acolhimento tende a depender de decisão organizacional, sem padronização nacional obrigatória (Swissinfo, 2024).	Subnotificação e desconfiança nos canais, com medo de retaliação e insegurança quanto ao acolhimento (ALEMS, 2025a. 2025b; Senado Federal, [s.d.]). Isso compromete diagnóstico e

		2024). No Judiciário, política institucional com procedimentos e ações nacionais (CNJ, 2020; CNJ, 2022a).		responsabilização .
<b>Capacitação e mudança cultural</b>	Reconhece dimensão estrutural e necessidade de prevenção contínua (OIT, 2019a).	Capacitação e difusão por ações governamentais e plataformas formativas (Escola Virtual do Governo Federal, 2024), além de campanhas e orientação institucional (Brasil, Ministério da Saúde, 2025).	Dados indicam que parcela reduzida de empresas atua em casos de assédio sexual, sugerindo limitações na internalização de práticas e formação (Américo; Meirelles, 2019).	Barreiras culturais e organizacionais persistem; criminalização isolada não transforma cultura institucional (Fernandes et al., 2019). Campanhas e guias são relevantes, mas insuficientes sem estrutura e monitoramento (Senado Federal, [s.d.]; Brasil, Ministério da Saúde, 2024).
<b>Governança, coordenação e institucionalização</b>	Estimula integração em políticas públicas e marcos normativos nacionais (OIT, 2019a).	Arranjos federais de governança e coordenação: Plano e Comitê Gestor do programa federal Portaria MGI nº 6.719; Portaria Conjunta MGI/CGU nº 79; Portaria MGI nº 8.800). (Brasil, 2024a,b,c,d); No Judiciário, política estruturante (CNJ, 2020) e ação nacional (CNJ, 2022a).	Não se identifica estrutura nacional equivalente para coordenação e monitoramento obrigatórios no setor privado. Observam-se iniciativas em alguns contextos, como o Projeto Florir, mas com implementação desigual e dependente de adesão e capacidades locais (Américo; Meirelles, 2019; Swissinfo, 2024).	Risco de fragmentação e implementação desigual. Mesmo no setor público, relatórios apontam déficits institucionais em universidades federais (TCU, 2025).
<b>Produção de dados e monitoramento</b>	Pressupõe acompanhamento e respostas	Há incentivo à padronização de fluxos e instrumentos orientativos, mas	No setor privado, a ausência de exigência nacional padronizada	Subnotificação e falta de dados estruturados limitam políticas baseadas em

	efetivas (OIT, 2019a).	lacunas de monitoramento permanecem em instituições específicas (Brasil, Ministério da Saúde, 2024; TCU, 2025).	dificulta indicadores, sistematização e avaliação em escala, reforçando invisibilidade e respostas reativas (Américo; Meirelles, 2019; Swissinfo, 2024).	evidências (ALEMS, 2025a, 2025b; Senado Federal, [s.d.]; TCU, 2025).
<b>Responsabilização</b>	Exige mecanismos integrados de prevenção, apuração, sanção e reparação, com proteção contra retaliação e responsabilização individual e organizacional, em perspectiva sensível ao gênero (OIT, 2019a; OIT, 2019b)	Responsabilização administrativa disciplinar e penal; programas federais estruturam fluxos de apuração (Brasil, 2023; Brasil, 2024)	Responsabilização predominantemente penal e civil; ausência de obrigação legal de política preventiva estruturada	Fragmentação entre esferas penal, trabalhista e administrativa; responsabilização predominantemente reativa e individual, com ausência de regime nacional integrado que articule dever organizacional de prevenção, gestão de risco e reparação em perspectiva de gênero

Fonte: Elaboração própria com base em OIT (2019a; 2019b); Brasil (1988; 2017; 2023; 2024); CNJ (2020; 2022a); Brasil, CGU (2023); Brasil, Ministério da Saúde (2025); IPEA (2024); Américo; Meirelles (2019); Swissinfo (2024).

No que se refere à definição de violência e assédio, a Convenção nº 190 adota marco conceitual amplo, reconhecendo a violência e o assédio no mundo do trabalho como fenômenos que podem assumir natureza sexual ou basear-se em gênero, vinculando-os a relações de poder e desigualdades estruturais (OIT, 2019a; OIT, 2019b). No Brasil, embora a Constituição Federal assegure a dignidade da pessoa humana, a igualdade e a vedação de discriminação (Brasil, 1988), a definição jurídica específica concentra-se na tipificação penal do assédio sexual introduzida pela Lei nº 10.224/2001, que incluiu o art. 216-A no Código Penal (Brasil, 2001). Trata-se de conceito restritivo, centrado na obtenção de vantagem sexual mediante abuso de superioridade hierárquica, aplicável tanto ao setor público quanto ao privado, mas que

não sistematiza categorias como assédio por razão de sexo ou por razão de gênero nos moldes da Convenção nº 190 (OIT, 2019a).

No setor público, observa-se avanço recente com a Lei nº 14.540/2023 e o Decreto nº 12.122/2024, que estruturaram programa federal de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual, consolidando o tema como eixo de governança administrativa (Brasil, 2023; Brasil, 2024). Instrumentos de governança pública, como o Decreto nº 9.203/2017, reforçam a incorporação do tema à gestão de riscos institucionais (Brasil, 2017). No Poder Judiciário, a Resolução CNJ nº 351/2020 e a Resolução CNJ nº 450/2022 instituíram política permanente e ações nacionais de prevenção e enfrentamento ao assédio (CNJ, 2020; CNJ, 2022a). Ainda assim, mesmo com maior densidade normativa e institucional, não há consolidação conceitual integrada equivalente ao marco amplo estabelecido pela Convenção nº 190.

No setor privado, além da incidência do art. 216-A do Código Penal, verifica-se aplicação pontual da Lei nº 14.786/2023, conhecida como Lei “Não é Não”, que institui protocolos obrigatórios de capacitação e acolhimento em estabelecimentos de lazer e entretenimento (Brasil, 2023). Embora relevante, essa norma possui escopo setorial e não constitui marco regulatório trabalhista abrangente nem sistematiza o conceito de violência e assédio no mundo do trabalho. A ausência de política nacional obrigatória e padronizada para empresas privadas resulta em quadro fragmentado, dependente de iniciativas internas e com heterogeneidade de implementação (Américo; Meirelles, 2019; Swissinfo, 2024).

Quanto à obrigação de prevenção e à abordagem sistêmica, a Convenção nº 190 exige que os Estados adotem medidas integradas com enfoque de gênero, incluindo políticas públicas, deveres organizacionais, avaliação de riscos e monitoramento contínuo (OIT, 2019a). No Brasil, tais exigências encontram maior concretização no âmbito da administração pública federal, por meio de programas estruturados, planos e comitês gestores (Brasil, 2023; Brasil, 2024). No setor privado, entretanto, inexistem protocolos nacionais obrigatórios de prevenção e gestão estruturada do risco, havendo apenas medidas pontuais no campo trabalhista que se relacionam indiretamente com o dever de garantir ambiente seguro (Brasil, 1943). Indicadores apontam baixa atuação empresarial em casos de assédio sexual, o que revela limitações na internalização de práticas preventivas (Américo; Meirelles, 2019).

No tocante aos canais de denúncia, acolhimento e proteção contra retaliação, a Convenção nº 190 estabelece a necessidade de mecanismos seguros, acessíveis e eficazes, com proteção às vítimas (OIT, 2019a). No setor público federal, diretrizes como o Guia Lilás da Controladoria-Geral da União e orientações correlatas contribuem para padronizar fluxos de denúncia e apuração (Brasil, CGU, 2023). No Judiciário, a política institucional do CNJ reforça essa estrutura (CNJ, 2020; CNJ, 2022a). Já no setor privado, a existência de canais depende de decisão organizacional, sem padronização nacional obrigatória. Relatórios apontam subnotificação, medo de retaliação e desconfiança nos mecanismos existentes, o que compromete o diagnóstico e a efetividade da responsabilização (ALEMS, 2025a; Senado Federal, [s.d.]).

No campo da capacitação e mudança cultural, a Convenção nº 190 reconhece a dimensão estrutural da violência e do assédio e enfatiza a prevenção contínua por meio de educação e treinamento (OIT, 2019a). No Brasil, há iniciativas governamentais de capacitação, inclusive por meio da Escola Virtual do Governo Federal e campanhas institucionais (Escola Virtual do Governo Federal, 2024; BRASIL, Ministério da Saúde, 2024). Contudo, estudos indicam que parcela reduzida de empresas atua de forma estruturada em casos de assédio, evidenciando barreiras culturais e organizacionais persistentes. A criminalização isolada não é suficiente para transformar a cultura institucional, sendo necessária articulação entre norma, gestão e monitoramento (Américo; Meirelles, 2019).

No que concerne à governança e institucionalização, a Convenção nº 190 estimula integração em políticas públicas e marcos normativos nacionais (OIT, 2019a). No setor público federal, há arranjos formais de coordenação, como Plano Federal, Comitê Gestor e portarias ministeriais específicas (Brasil, 2024). Mesmo assim, relatórios indicam déficits institucionais em determinadas entidades públicas, como universidades federais, o que demonstra desafios de implementação (TCU, 2025). No setor privado, não se identifica estrutura nacional equivalente para coordenação e monitoramento obrigatórios, existindo iniciativas localizadas, como o Projeto Florir, com implementação desigual e dependente de capacidades institucionais específicas (Américo; Meirelles, 2019; Swissinfo, 2024).

A produção de dados e o monitoramento representam outro eixo crítico. A Convenção pressupõe acompanhamento contínuo e respostas efetivas (OIT, 2019a). No Brasil, embora haja incentivo à padronização de fluxos e instrumentos orientativos

no setor público, persistem lacunas de monitoramento (Brasil, Ministério da Saúde, 2024; TCU, 2025). No setor privado, a ausência de exigência nacional de reporte e sistematização reforça a invisibilidade do fenômeno e limita políticas baseadas em evidências (ALEMS, 2025a; ALEMS, 2025b; Senado Federal, [s.d.]).

Por fim, no eixo da responsabilização, a Convenção nº 190 exige mecanismos integrados que articulem prevenção, apuração, sanção e reparação, com responsabilização individual e organizacional em perspectiva sensível ao gênero (OIT, 2019a; OIT, 2019b). No Brasil, a responsabilização distribui-se entre múltiplas esferas. No plano penal, aplica-se o art. 216-A do Código Penal (Brasil, 2001). No plano trabalhista, a vítima pode pleitear indenização por danos morais e requerer rescisão indireta do contrato de trabalho com fundamento no art. 483 da CLT (Brasil, 1943). Na esfera civil, incide o dever geral de indenizar decorrente de ato ilícito e violação aos direitos da personalidade, nos termos do Código Civil (Brasil, 2002). No setor público, acrescentam-se mecanismos disciplinares administrativos estruturados por legislação específica e por normas internas (Brasil, 2023; Brasil, 2024; CNJ, 2020)

Essa pluralidade demonstra que o ordenamento brasileiro dispõe de instrumentos de reação ao dano, porém organizados de forma compartimentalizada. Não se verifica regime nacional integrado que imponha deveres preventivos estruturados e uniformes às organizações, especialmente no setor privado. Assim, embora haja convergência formal com os compromissos internacionais, sobretudo no plano constitucional e na institucionalização recente no setor público federal, persistem lacunas conceituais e institucionais que limitam o alinhamento pleno ao paradigma sistêmico e preventivo estabelecido pela Convenção nº 190 da OIT (OIT, 2019a; OIT, 2019b).

### 2.6.3 Diagnóstico dos entraves estruturais à efetivação das metas

O alinhamento entre a legislação brasileira e os compromissos assumidos no âmbito do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 reflete a incorporação gradual da igualdade de gênero como eixo estruturante das políticas públicas nacionais (Nações Unidas Brasil, 2025). A Constituição Federal de 1988 estabelece a igualdade formal entre homens e mulheres e veda discriminações em razão de sexo, fornecendo a base jurídica para a promoção de políticas voltadas à proteção da dignidade e ao enfrentamento da violência (Brasil, 1988; Brunetto, 2021). Sob esse prisma, a

igualdade de gênero não constitui apenas diretriz programática, mas obrigação constitucional que se alinha diretamente com os compromissos internacionais assumidos pelo país.

No plano infraconstitucional, instrumentos como a Lei nº 11.340/2006, conhecida como Lei Maria da Penha, representam avanços significativos na proteção das mulheres contra a violência doméstica e familiar, contribuindo para o cumprimento da meta do ODS 5 relativa à eliminação de todas as formas de violência contra mulheres e meninas (TRT-7, 2021). Da mesma forma, a Lei nº 13.811/2019, ao proibir o casamento infantil, atua em consonância com a meta de eliminação de práticas nocivas que afetam meninas e adolescentes (Negrão; Waks; Mativi, 2023). Esses marcos evidenciam convergência normativa entre o ordenamento jurídico brasileiro e os compromissos internacionais.

No campo do trabalho e da autonomia econômica, a Lei nº 14.457/2022, que institui o Programa Emprega + Mulheres, reforça medidas voltadas à inserção e permanência feminina no mercado de trabalho, com instrumentos relacionados à parentalidade e à qualificação profissional (Brasil, 2022). Essa legislação contribui para a implementação das metas do ODS 5 referentes à igualdade de oportunidades e à redução de desigualdades no mundo do trabalho, evidenciando esforços normativos de alinhamento com a Agenda 2030.

Entretanto, a existência de marcos legais consistentes não elimina os entraves estruturais que dificultam a plena efetivação das metas. Conforme destacado pelo IPEA (2024), persistem desafios relacionados à articulação entre níveis de governo, à capacidade institucional de implementação e ao monitoramento sistemático das políticas. O Portal ODS Brasil (Nações Unidas Brasil, 2025) aponta iniciativas governamentais voltadas à priorização de metas estratégicas, mas também evidencia a necessidade de integração entre planejamento normativo e execução administrativa.

A Justiça do Trabalho, por meio de campanhas e políticas institucionais de enfrentamento ao assédio e à discriminação, também contribui para a promoção dos objetivos do ODS 5 (TRT-7, 2021). Ainda assim, a consolidação de uma cultura institucional de igualdade depende de coordenação interinstitucional e continuidade das ações.

Estudos apontam que o ODS 5 opera como vetor de transversalidade nas políticas públicas, mas sua efetividade está condicionada à superação de barreiras

políticas, culturais e institucionais (Negrão; Waks; Mativi, 2023). Assim, embora o Brasil possua base normativa alinhada aos compromissos internacionais, a concretização das metas exige fortalecimento de mecanismos de monitoramento, avaliação e responsabilização (Nações Unidas Brasil, 2025; IPEA, 2024). O desafio não reside apenas na existência de normas, mas na sua implementação consistente e articulada.

#### 2.6.4 Perspectivas para a institucionalização de uma política pública robusta

A consolidação de uma política pública robusta de promoção da igualdade de gênero no Brasil depende da incorporação efetiva da transversalidade como princípio orientador da ação estatal. As Orientações Estratégicas para Institucionalização da Temática de Gênero e Políticas para as Mulheres destacam a necessidade de integrar a perspectiva de gênero nos processos de planejamento, orçamento e gestão pública, assegurando coerência entre formulação e execução das políticas (Brasil, 2023a).

Nesse contexto, a criação e o fortalecimento de instâncias de coordenação interministerial, como o Comitê de Articulação e Monitoramento do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, representam avanços institucionais relevantes, pois permitem integrar ações setoriais e evitar fragmentação administrativa. A institucionalização exige mecanismos permanentes de coordenação, monitoramento e avaliação, capazes de assegurar continuidade das políticas independentemente de mudanças conjunturais.

A institucionalização também requer produção e sistematização de dados confiáveis. A consolidação do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero como órgão permanente fortalece a capacidade estatal de produzir diagnósticos baseados em evidências e acompanhar indicadores desagregados por sexo e outras variáveis relevantes (Brasil, 2023b; Brasil, 2023c). A gestão qualificada da informação constitui elemento central para a transparência e para a avaliação de resultados.

A literatura especializada ressalta que a institucionalização de políticas de gênero depende não apenas de marcos normativos, mas de recursos financeiros, capacidades administrativas e mobilização política contínua (Farah, 2013). Salazar (2015) destaca que mecanismos de coordenação interministerial e compromissos explícitos no planejamento estatal são essenciais para assegurar transversalidade e

efetividade. No Brasil, isso implica incorporar metas de igualdade de gênero nos instrumentos orçamentários e de planejamento plurianual.

Relatórios da Friedrich-Ebert-Stiftung (2017) apontam que os principais obstáculos à institucionalização envolvem fragmentação institucional, insuficiência de recursos e resistências culturais. O IPEA (2020) acrescenta que a ausência de mecanismos sólidos de governança pode levar à descontinuidade de políticas, especialmente em contextos de mudança de prioridades governamentais.

A participação social constitui outro pilar fundamental. A interação entre Estado e sociedade civil fortalece o controle social e amplia a legitimidade das políticas públicas (Farah, 2013; Salazar, 2015). Movimentos de mulheres e organizações da sociedade civil desempenham papel decisivo na formulação, monitoramento e avaliação das políticas de igualdade de gênero.

Dessa forma, a institucionalização robusta das políticas de gênero exige articulação entre consolidação normativa, fortalecimento institucional, gestão da transversalidade, produção de dados e participação social (IPEA, 2020; Brasil, 2023a; Friedrich-Ebert-Stiftung, 2017). A superação de entraves culturais e institucionais demanda compromisso político duradouro e integração efetiva entre planejamento e execução. Mais do que atender a compromissos internacionais, trata-se de estruturar uma política de Estado capaz de promover igualdade substantiva e assegurar o pleno exercício dos direitos das mulheres no Brasil.

Nesse contexto, a consolidação de uma política pública robusta de igualdade de gênero e de enfrentamento ao assédio não se esgota na existência de marcos normativos ou programas governamentais isolados, mas exige coerência conceitual, estabilidade institucional e capacidade permanente de coordenação e monitoramento. Ao longo deste capítulo, evidenciou-se que o Brasil apresenta avanços relevantes no plano constitucional e infraconstitucional, bem como na incorporação progressiva das metas do ODS 5 às estratégias governamentais. Contudo, também se identificaram assimetrias entre formulação normativa e implementação prática, fragilidades na produção e sistematização de dados e lacunas conceituais quando comparado aos parâmetros internacionais estabelecidos pela Convenção nº 190 e pela Recomendação nº 206 da OIT (OIT, 2019a; Nações Unidas Brasil, 2025; IPEA, 2024).

Observa-se, ainda, que a densidade normativa recente no âmbito federal, especialmente no setor público, não elimina a necessidade de consolidação de uma abordagem integrada da violência e do assédio baseados em gênero, nem resolve as

dificuldades de monitoramento e padronização de respostas, particularmente no setor privado, onde prevalece maior heterogeneidade institucional. Essa constatação reforça que o enfrentamento ao assédio deve ser compreendido como política estrutural de governança, e não apenas como resposta reativa a casos individuais, demandando articulação intersetorial, produção de indicadores e fortalecimento de mecanismos de responsabilização (Brasil, 2023; Brasil, 2024; Swissinfo, 2024; TCU, 2025).

Assim, o Capítulo 2 demonstra que o Brasil se encontra em processo de institucionalização progressiva da agenda de igualdade de gênero e enfrentamento ao assédio, com avanços normativos e programáticos importantes, mas ainda marcado por inconsistências conceituais, operacionais e de implementação. O alinhamento com os compromissos internacionais assumidos no âmbito da Agenda 2030 depende, portanto, da superação dessas lacunas, da consolidação de estruturas permanentes de monitoramento e da incorporação efetiva da perspectiva de gênero em todo o ciclo das políticas públicas, condição essencial para que a promoção da dignidade, da igualdade e do trabalho decente se traduza em resultados concretos na realidade institucional brasileira (Farah, 2013; Salazar, 2015; Friedrich-Ebert-Stiftung, 2017; IPEA, 2020).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

##### 3.1.1 Natureza, tipo e abordagem do estudo

O presente estudo inseriu-se na categoria das pesquisas jurídico-sociais, de natureza aplicada, uma vez que teve como finalidade a análise crítica de instrumentos normativos e institucionais relacionados à prevenção e ao enfrentamento do assédio sexual no ambiente laboral brasileiro, com ênfase nas dimensões de gênero e na diferenciação entre setor público e setor privado. A Convenção nº 190 da OIT foi utilizada como referencial comparativo para avaliar a amplitude conceitual e institucional do tratamento jurídico do assédio sexual no Brasil, especialmente no que se refere à dimensão de gênero e à estrutura de governança.

A pesquisa aplicada caracterizou-se por seu direcionamento prático, voltado à compreensão de como normas internacionais e nacionais vêm sendo apropriadas no contexto institucional, com potencial de subsidiar reflexões para gestores públicos, formuladores de políticas e agentes institucionais (Gil, 2002). Essa natureza aplicada não excluiu a relevância teórica do estudo, mas evidenciou sua orientação para a análise de diretrizes normativas e institucionais existentes, sem a pretensão de testar empiricamente intervenções ou avaliar políticas públicas em termos de impacto mensurável.

O tipo de pesquisa adotado foi predominantemente exploratório, tendo em vista a necessidade de aprofundar aspectos ainda pouco sistematizados sobre a implementação da Convenção nº 190 da OIT no Brasil e sobre as lacunas normativas e institucionais associadas. A pesquisa exploratória possibilitou a identificação de conceitos-chave, o mapeamento de problemas normativos e institucionais e a delimitação de parâmetros analíticos iniciais para a compreensão do objeto (Lakatos; Marconi, 2003). Quanto à abordagem, optou-se pelo uso de métodos qualitativos, centrados na interpretação de dados normativos, institucionais e discursivos, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas jurídicas e organizacionais relacionadas ao enfrentamento do assédio sexual no trabalho (Minayo, 2014).

Adicionalmente, a investigação mobiliza o método jurídico-dogmático, por meio da interpretação sistemática de normas nacionais e internacionais aplicáveis ao enfrentamento do assédio sexual laboral, bem como análise comparativa entre o ordenamento jurídico brasileiro e os parâmetros estabelecidos pela Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho.

### 3.1.2 Estratégia metodológica: pesquisa aplicada, exploratória e qualitativa

A estratégia metodológica adotada operacionalizou a abordagem qualitativa anteriormente descrita, com foco na análise documental e bibliográfica das normas, políticas institucionais e relatórios relacionados ao enfrentamento do assédio sexual no mundo do trabalho. A pesquisa qualitativa permitiu privilegiar a análise interpretativa de textos normativos, documentos institucionais e políticas públicas, em detrimento da mensuração estatística de variáveis (Minayo, 2014).

No desenvolvimento da pesquisa, procedeu-se à análise documental de legislações, relatórios institucionais, pareceres técnicos e documentos internacionais, o que viabilizou a construção de um panorama normativo e institucional relacionado à efetivação da Convenção nº 190 da OIT no Brasil. Paralelamente, foi realizada pesquisa bibliográfica, com exame crítico da produção acadêmica nacional e internacional sobre assédio sexual no trabalho, normas internacionais do trabalho e governança normativa (Gil, 2002). Essa estratégia integrada possibilitou identificar lacunas, contradições e desafios recorrentes na implementação das normas analisadas, oferecendo suporte analítico para a discussão crítica desenvolvida ao longo da tese.

### 3.1.3 Justificativa da opção metodológica em função do objeto de estudo

A opção metodológica adotada justificou-se em razão do objeto da pesquisa, centrado na análise crítica das práticas normativas e institucionais relacionadas à implementação da Convenção nº 190 da OIT no Brasil e às medidas voltadas ao enfrentamento do assédio sexual no ambiente laboral. Considerando o caráter predominantemente normativo e institucional do problema investigado, a abordagem

qualitativa, baseada em análise documental e bibliográfica, mostrou-se adequada para apreender as dimensões jurídicas e organizacionais envolvidas (Minayo, 2014).

A pesquisa exploratória permitiu mapear lacunas normativas, identificar desafios institucionais e examinar criticamente os sentidos atribuídos às políticas e práticas de enfrentamento do assédio sexual laboral, sem a pretensão de generalização estatística ou avaliação causal. Essa abordagem viabilizou uma leitura crítica da eficácia e dos limites das normas existentes, fornecendo subsídios analíticos para a discussão dos entraves à sua efetivação (Gil, 2002).

## 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

### 3.2.1 Levantamento documental: legislações, políticas públicas e tratados internacionais

A coleta de dados neste estudo foi fundamentada, inicialmente, na realização de levantamento documental, envolvendo o exame minucioso de legislações nacionais, políticas públicas setoriais, tratados internacionais e normas institucionais. Esse procedimento metodológico permitiu identificar os dispositivos normativos aplicáveis à temática do assédio sexual laboral, assim como as diretrizes estabelecidas pelos compromissos multilaterais assumidos pelo Brasil, especialmente no âmbito da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (Gil, 2002). O levantamento documental abrangeu textos legais, como a Constituição Federal, a Consolidação das Leis do Trabalho, o Código Penal e leis específicas, além de documentos oficiais, como decretos, portarias e resoluções ministeriais.

Essa técnica também contemplou a análise de tratados e convenções internacionais, com destaque para a Convenção nº 190 da OIT, que trata da eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. O exame comparado das normas internacionais e nacionais possibilitou a identificação de convergências e dissonâncias normativas, fornecendo subsídios para a análise crítica das lacunas existentes no ordenamento jurídico brasileiro. Esse levantamento documental foi essencial para a construção de um panorama normativo e institucional que permitiu avaliar a eficácia das medidas legais adotadas e suas implicações práticas no enfrentamento do assédio sexual no trabalho (Minayo, 2014).

O levantamento documental também compreendeu a análise de materiais educativos e instrumentos pedagógicos produzidos no âmbito do Projeto Florir, como cartilhas ilustradas e histórias em quadrinhos voltadas à prevenção da violência de gênero no trabalho, utilizados como estratégia de sensibilização institucional.

### 3.2.2 Análise de fontes secundárias: relatórios de ONGs, organismos multilaterais e bases institucionais

Além das fontes primárias, a pesquisa incorpora a análise de fontes secundárias, compreendendo relatórios produzidos por organizações não governamentais (ONGs), organismos multilaterais e instituições acadêmicas, bem como dados extraídos de bases institucionais nacionais e internacionais. Esses materiais fornecem informações quantitativas e qualitativas essenciais para a compreensão do fenômeno estudado, permitindo a identificação de padrões, tendências e desafios na implementação das políticas de enfrentamento ao assédio sexual laboral (Lakatos; Marconi, 2003).

Os relatórios examinados incluíram estudos realizados pelo MPT, pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, pela OIT e por outras entidades multilaterais, como o PNUD, além de documentos elaborados por ONGs especializadas em direitos das mulheres e igualdade de gênero. Esses dados complementaram a análise normativa, permitindo captar dimensões empíricas do fenômeno e oferecer uma visão multifacetada das condições institucionais e sociais que condicionam a eficácia das normas jurídicas. A triangulação entre fontes primárias e secundárias fortaleceu a robustez analítica da pesquisa, conferindo-lhe densidade empírica e amplitude interpretativa (Gil, 2002).

### 3.2.3 Critérios de seleção e procedimentos éticos da coleta

A coleta de dados foi orientada por princípios éticos aplicáveis à pesquisa em ciências humanas e sociais, ainda que a presente investigação não envolva sujeitos humanos em sentido estrito. A utilização de dados secundários, documentos institucionais, normativas legais e relatórios técnicos respeitou os critérios de autenticidade, acessibilidade pública e integridade da fonte.

As informações extraídas de instituições públicas, organismos multilaterais, ONGs e sites especializados foram utilizadas de forma contextualizada e devidamente referenciada, assegurando transparência metodológica. O manejo ético dessas fontes considerou ainda os princípios da responsabilidade acadêmica, da verificação da veracidade documental e da preservação da finalidade original dos dados.

### 3.3 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.3.1 Técnica de análise de conteúdo aplicada às fontes institucionais

A técnica de análise de conteúdo foi aplicada à leitura interpretativa de normativas legais, relatórios técnicos, pareceres institucionais e políticas públicas coletadas no decorrer da pesquisa. Utilizou-se o método categorial de análise, com base na proposta de Bardin (2016), que permitiu a identificação de unidades de significação, agrupamento de sentidos e extração de núcleos temáticos vinculados ao objeto investigado.

A seleção dos documentos seguiu critérios de pertinência temática e atualidade normativa. O corpus documental abrangeu, entre outros elementos, leis federais, portarias ministeriais, convenções internacionais, notas técnicas da OIT, manuais e publicações especializadas de instituições como o MPT, o CNJ, entre outras. A análise buscou evidenciar padrões discursivos, omissões normativas, convergências regulatórias e elementos críticos vinculados à efetividade do enfrentamento ao assédio sexual nas organizações.

#### 3.3.2 Análise categorial das fontes documentais e institucionais

As fontes documentais foram submetidas a um processo de codificação analítica, estruturado em torno de categorias definidas a partir dos objetivos específicos da pesquisa. As categorias principais envolveram: (i) definição normativa de assédio sexual no ordenamento jurídico brasileiro; (ii) tratamento institucional do assédio sexual no setor público e no setor privado; (iii) mecanismos normativos e institucionais de prevenção, apuração e responsabilização; (iv) estruturas de governança e monitoramento; e (v) lacunas conceituais e institucionais à luz da

Convenção nº 190 da OIT; e (vi) desafios operacionais e normativos para a efetivação das políticas.

Essa análise permitiu não apenas a sistematização do conteúdo normativo, mas também a identificação de lacunas, ambivalências regulatórias e contradições entre discurso institucional e prática administrativa. A abordagem categorial contribuiu para organizar criticamente o material empírico e ampliar o potencial interpretativo da pesquisa.

Essas categorias permitiram operacionalizar os eixos de prevenção, proteção, denúncia, responsabilização, governança e monitoramento adotados como referência analítica a partir da Convenção nº 190.

### 3.3.3 Matriz de cotejamento entre os dados empíricos e o marco normativo internacional

Foi elaborada uma matriz de cotejamento comparativo entre as diretrizes da Convenção nº 190 da OIT e os instrumentos normativos e programáticos em vigor no Brasil. Essa matriz permitiu verificar o grau de alinhamento entre o compromisso internacional assumido pelo país e as medidas efetivamente implementadas no plano doméstico, especialmente no tocante à prevenção, detecção e reparação dos casos de assédio sexual laboral. O cotejamento envolve a análise de obrigações formais (como leis, recomendações e portarias) e de práticas administrativas verificadas em relatórios do MPT, do CNJ e de entidades privadas que aderiram a protocolos voluntários de prevenção.

### 3.3.4 Integração entre os achados qualitativos e a literatura especializada

Os dados sistematizados foram articulados com a literatura especializada nas áreas de direito do trabalho, políticas públicas e direitos humanos, de modo a conferir densidade teórica às análises. A integração entre os achados empíricos e os referenciais bibliográficos possibilitou sustentar as inferências analíticas com base em contribuições consolidadas, evitando juízos descontextualizados. Autores como Serau Junior (2021), Delgado (2023) e a doutrina trabalhista contemporânea foram

mobilizados para analisar os dados normativos e institucionais, possibilitando o estabelecimento de nexos argumentativos coerentes.

### 3.4 CRITÉRIOS DE VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE

#### 3.4.1 Triangulação metodológica e consistência analítica

A triangulação metodológica foi adotada como estratégia projetada para assegurar a validade e a consistência dos resultados a serem alcançados no desenvolvimento posterior da investigação. Tal procedimento consiste na combinação de distintas categorias de fontes — normativas, institucionais e analítico-teóricas — e de técnicas interpretativas compatíveis com a abordagem qualitativa. A proposta de triangulação não se fundamenta na diversidade de técnicas de coleta, dado que não haverá pesquisa com sujeitos humanos, mas na integração entre distintos vetores de evidência empírica e documental que informam, em conjunto, a delimitação do problema, o exame das práticas institucionais e a análise da legislação (Minayo, 2014).

Nesse sentido, a análise foi estruturada a partir da confrontação entre normativas jurídicas nacionais e internacionais, documentos produzidos por órgãos públicos e organismos multilaterais, pareceres institucionais e literatura especializada. Essa triangulação permitiu examinar os dados sob diferentes perspectivas interpretativas, conferindo maior densidade analítica às inferências. Buscou-se, com isso, ampliar a capacidade explicativa do estudo e mitigar a ocorrência de vieses decorrentes da unilateralidade metodológica (Gil, 2002).

Ao propor a articulação crítica entre fontes normativas e empíricas, a pesquisa buscou evidenciar padrões convergentes, zonas de tensão e lacunas interpretativas que emergem do cotejo entre o que está legalmente disposto e o que se verifica nos registros institucionais e nas análises disponíveis. Tal abordagem visou garantir que as conclusões elaboradas, ao final da pesquisa, estivessem embasadas em uma base empírica plural e em sustentação teórica robusta, assegurando coerência entre os níveis normativo, institucional e analítico (Bardin, 2011).

### 3.4.2 Delimitação de categorias empíricas e rigor na codificação

Outro critério central para a validação da pesquisa é a delimitação precisa das categorias empíricas utilizadas na análise e o rigor aplicado nos processos de codificação e categorização dos dados. A construção das categorias será orientada por referenciais teóricos e normativos sólidos, garantindo que cada unidade de análise corresponda a conceitos analiticamente definidos e empiricamente delimitáveis (Bardin, 2011). Esse cuidado metodológico assegura a rastreabilidade das interpretações realizadas, permitindo que as inferências derivadas do material empírico possam ser verificadas e reconstituídas em termos metodológicos.

O rigor na codificação envolve a aplicação sistemática de procedimentos de categorização, de modo a reduzir ambiguidades e assegurar a consistência interna do material analisado. Esse processo inclui a utilização de protocolos de codificação previamente definidos, a realização de verificações cruzadas entre categorias e a manutenção de registros detalhados das decisões analíticas adotadas. Esses cuidados metodológicos são essenciais para garantir a confiabilidade da pesquisa, permitindo que os achados produzidos sejam reconhecidos como produtos de um processo científico robusto e não meras interpretações subjetivas (Lakatos; Marconi, 2003).

### 3.4.3 Transparência dos procedimentos e reprodutibilidade interpretativa

A pesquisa também adota como critério de validade a transparência dos procedimentos metodológicos, assegurando que todas as etapas do processo investigativo sejam devidamente documentadas e explicitadas no relatório final. Essa transparência abrange desde a descrição das técnicas de coleta e análise de dados até os critérios utilizados para a seleção de fontes e informantes, permitindo que outros pesquisadores possam compreender, reproduzir e eventualmente contestar as interpretações realizadas (Minayo, 2014).

A transparência metodológica reforça a reprodutibilidade interpretativa, ainda que, em pesquisas qualitativas, a replicação exata das condições empíricas não seja possível. Trata-se, aqui, de garantir que os caminhos analíticos percorridos possam ser reconstruídos logicamente, assegurando a coerência interna da pesquisa e possibilitando que os resultados possam ser situados criticamente no debate

acadêmico. Essa postura metodológica está alinhada aos princípios éticos e científicos que regem a produção do conhecimento, contribuindo para a legitimidade e a credibilidade dos achados apresentados (Lakatos; Marconi, 2003).

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

#### 3.5.1 Restrições no acesso a dados empíricos sensíveis

O desenvolvimento da presente pesquisa esbarrou em restrições de ordem ética e normativa quanto ao acesso a dados empíricos sensíveis relacionados a casos de assédio sexual no ambiente de trabalho. A ausência de autorização institucional, a necessidade de submissão a comitês de ética e a natureza sigilosa de documentos e relatos envolvendo vítimas e instituições inviabilizaram o uso de dados primários. Como consequência, a pesquisa foi delineada com base em fontes secundárias, priorizando documentos públicos, relatórios institucionais e legislações aplicáveis, conforme preconiza Minayo (2014). Essa delimitação metodológica afasta a possibilidade de contato direto com sujeitos envolvidos em situações concretas, resguardando a integridade ética do estudo, mas também impondo limites à exploração empírica de casos específicos.

Ainda que as fontes consultadas apresentem riqueza normativa e analítica, a impossibilidade de acessar dados qualitativos oriundos de testemunhos ou de processos internos reduz a granularidade interpretativa em certas dimensões do fenômeno investigado. Para mitigar essa limitação, a pesquisa recorre a estratégias de triangulação documental e análise crítica de produções oficiais, considerando-se que o acesso a relatos individuais exigiria medidas éticas rigorosas que não poderiam ser implementadas no cronograma estabelecido para a qualificação da tese (Gil, 2002).

#### 3.5.2 Limitações da pesquisa documental no tocante à disponibilidade de fontes atualizadas

As fontes documentais analisadas, embora fundamentais para o delineamento do objeto empírico e normativo, apresentaram limitações quanto à atualização e à

completude das informações. Relatórios governamentais, pareceres técnicos e dados estatísticos frequentemente encontram-se desatualizados ou incompletos, especialmente no que tange à implementação da Convenção nº 190 da OIT e das recentes leis nacionais voltadas à prevenção da violência no trabalho. Em diversos casos, os materiais disponíveis não refletiram os efeitos práticos das normativas ou não contiveram dados desagregados por gênero, setor econômico ou grau de vulnerabilidade social (Lakatos; Marconi, 2003).

Essas lacunas afetaram diretamente a capacidade de aferição do impacto das políticas públicas e da efetividade dos instrumentos normativos analisados. Em razão disso, optou-se pela ampliação da base documental, incorporando relatórios de organismos multilaterais, publicações acadêmicas e pareceres emitidos por entidades de fiscalização e controle. Ainda assim, reconhece-se que a ausência de sistematizações atualizadas limitou, em parte, o diagnóstico aprofundado das práticas institucionais implementadas nos últimos ciclos normativos (Gil, 2002).

### 3.5.3 Condicionantes temporais e institucionais do estudo de caso

A seleção do Projeto Florir como estudo de caso esteve condicionada a fatores institucionais e temporais que delimitam o escopo empírico da presente pesquisa. A escolha do referido projeto não decorreu de um processo sistemático de mapeamento comparativo de iniciativas, mas de um critério de acesso institucional e conhecimento prévio por parte da pesquisadora, decorrente de sua atuação profissional como servidora do MPT.

O Projeto Florir foi selecionado por tratar-se de uma iniciativa de alcance nacional, vinculada a um órgão público com atribuições diretas na tutela coletiva das relações de trabalho, e por apresentar diretrizes e materiais institucionais voltados à prevenção e ao enfrentamento do assédio sexual no ambiente laboral. Ainda que o projeto não tenha como objetivo formal a implementação direta da Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), suas orientações são compatíveis com princípios centrais desse instrumento internacional, especialmente no que se refere à promoção de ambientes de trabalho livres de violência e assédio, à prevenção institucional e à responsabilização organizacional.

O acesso aos dados analisados ocorreu exclusivamente por meio de fontes públicas e documentos institucionais disponibilizados nos canais oficiais do projeto,

não havendo utilização de informações privilegiadas, entrevistas internas ou dados sigilosos. Tal delimitação metodológica foi adotada de forma consciente, em observância aos princípios éticos da pesquisa e às restrições de acesso a informações sensíveis envolvendo denúncias e vítimas.

Do ponto de vista temporal, a análise concentrou-se no período de vigência e nos registros documentais disponíveis até o momento de conclusão da coleta de dados, o que impede a avaliação de impactos de longo prazo ou de desdobramentos institucionais posteriores. Assim, o estudo de caso assume caráter exploratório e ilustrativo, não pretendendo aferir resultados quantitativos nem generalizar conclusões, mas contribuir para a compreensão das formas pelas quais diretrizes internacionais e normativas nacionais vêm sendo apropriadas no plano institucional.

Essas condicionantes metodológicas não comprometem a relevância analítica do estudo de caso, mas delimitam com clareza seus alcances e limites, assegurando transparência, coerência interna e rigor científico à pesquisa desenvolvida.

## 4 ESTUDO DE CASO: PROJETO FLORIR

O presente capítulo dedica-se à análise do Projeto Florir, com base exclusivamente nos documentos institucionais disponibilizados pelo MPT e pelas instituições parceiras, incluindo o Plano de Trabalho do projeto, materiais institucionais, modelos de Termos de Ajustamento de Conduta, recomendações, cartilhas, apresentações públicas e decisões judiciais vinculadas às suas ações.

A escolha do Projeto Florir como estudo de caso fundamenta-se na existência de documentação formal que descreve seus objetivos, instrumentos operacionais e estratégias de atuação, especialmente no que se refere à promoção de políticas públicas, à empregabilidade de mulheres em situação de violência e à disseminação de protocolos de prevenção ao assédio e à violência de gênero (MPT, 2024b). O material institucional indica que o projeto articula iniciativas voltadas à qualificação profissional, à orientação jurídica e à disseminação de instrumentos normativos, como modelos de TAC e recomendações administrativas.

A análise será realizada com base nesses documentos, sem extrapolação de dados não constantes nos materiais oficiais disponibilizados. O objetivo é descrever, de forma objetiva e fundamentada, o que efetivamente consta nos registros institucionais do projeto, identificando seus instrumentos, alcance formal e limites estruturais à luz da Convenção nº 190 da OIT (OIT, 2019a).

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROJETO

#### 4.1.1 Histórico de criação, motivação institucional e contexto político

O Projeto Florir, denominado “Florir: Semeando Ações para o Fim da Violência contra a Mulher”, é apresentado como iniciativa da Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade (COORDIGUALDADE) vinculada ao MPT, com atuação articulada com outros órgãos, como o Ministério Público do Estado de São Paulo (MPSP) e instituições parceiras, conforme registros constantes na página institucional do MPT e nos materiais oficiais de divulgação do projeto (MPT, s.d.; MPT; MPSP; ILP, 2024).

De acordo com a página oficial do Projeto Florir no portal do MPT, a iniciativa tem como objetivo impulsionar políticas públicas e ações voltadas à empregabilidade, qualificação profissional e letramento sobre violência de gênero, direcionadas a mulheres em situação de violência (MPT, 2024a). O material institucional destaca que o projeto busca articular estratégias que integrem proteção social, inserção no mercado de trabalho e disseminação de informações sobre direitos, situando o enfrentamento da violência contra a mulher também no âmbito das relações laborais.

A palestra intitulada “O Projeto Florir: Semeando Ações para o Fim da Violência contra a Mulher”, realizada em novembro de 2024 e promovida pelo MPT, pelo MPSP e pelo Instituto Legislativo Paulista (ILP), apresenta o projeto como mecanismo de articulação institucional destinado a impulsionar políticas públicas e disseminar legislações relacionadas à proteção da mulher vítima de violência (MPT; MPSP; ILP, 2024). Nesse evento, o Projeto Florir é descrito como instrumento de mobilização institucional voltado à implementação prática de medidas já previstas em legislação nacional, especialmente no que se refere à prevenção e ao enfrentamento da violência de gênero.

O contexto político e normativo no qual o Projeto Florir se insere pode ser identificado nos próprios materiais anexados ao projeto, que se relacionam com diplomas legais recentes, como a Lei nº 14.457/2022 e a Lei nº 14.786/2023, que impõem obrigações específicas ao setor empresarial e à administração pública, e o Decreto nº 11.430/2023, que regulamenta a nova Lei de Licitações. Além de instrumentos de atuação extrajudicial do MPT, como Termo de Ajuste de Conduta (TAC), modelos de recomendação e protocolos institucionais. Esses documentos evidenciam que o projeto opera como plataforma de articulação entre normativas existentes e instrumentos concretos de implementação.

O Plano de Trabalho do Projeto Florir explicita eixos de atuação, metas institucionais e estratégias de implementação, permitindo identificar que a iniciativa não se limita a ações simbólicas ou campanhas educativas, mas envolve também a formalização de compromissos institucionais, elaboração de materiais técnicos e estímulo à adoção de protocolos de prevenção e enfrentamento à violência contra a mulher (MPT, 2024b).

Além disso, os documentos relativos ao Pacto “Ninguém Se Cala”, às cartilhas produzidas e aos modelos de instrumentos extrajudiciais demonstram que o Projeto Florir articula diferentes frentes de atuação, incluindo capacitação, produção de

material educativo, recomendações institucionais e celebração de compromissos formais com entidades públicas e privadas (MPT, MPSP, 2023b; MPT, MPSP, 2024a).

Dessa forma, com base exclusivamente na documentação analisada, é possível afirmar que o Projeto Florir se configura como iniciativa institucional estruturada pelo MPT, com atuação articulada com outros órgãos e com produção documental própria, voltada à prevenção e ao enfrentamento da violência contra a mulher, inclusive no contexto das relações de trabalho, especialmente o assédio sexual laboral. Sua criação e desenvolvimento situam-se em cenário normativo marcado pela ampliação de obrigações legais relacionadas à proteção das mulheres e pela utilização de instrumentos extrajudiciais e educativos como mecanismos de implementação.

O contexto de formulação do Projeto Florir é marcado por uma crescente demanda social por ações concretas e integradas que superem a fragmentação histórica das iniciativas de enfrentamento à violência contra a mulher. As normativas que mobilizaram sua criação, ampliaram as obrigações institucionais relacionadas à prevenção e ao enfrentamento da violência de gênero, especialmente no âmbito das organizações públicas e privadas, incentivando a adoção de medidas estruturadas de proteção, acolhimento e responsabilização.

Somam-se a esse contexto os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no campo da promoção da igualdade de gênero e do trabalho decente. Ainda que a Convenção nº 190 da OIT não tenha sido formalmente internalizada no ordenamento jurídico brasileiro, seu conteúdo normativo constitui referência relevante no debate contemporâneo sobre violência e assédio no mundo do trabalho, ao articular prevenção, proteção, responsabilização e reparação em perspectiva integrada e sensível ao gênero (OIT, 2019a; OIT, 2019b). Nesse sentido, a análise do Projeto Florir revela-se pertinente para examinar em que medida uma iniciativa institucional estruturada no âmbito do MPT se alinha, direta ou indiretamente, a esse paradigma internacional, permitindo identificar aproximações, limites e eventuais lacunas entre a prática institucional e os parâmetros normativos internacionais.

#### 4.1.2 Marco normativo e institucional que fundamenta o Projeto Florir

O Projeto Florir está inserido em um contexto normativo composto por dispositivos constitucionais, legislações infraconstitucionais e instrumentos

administrativos que tratam da promoção da igualdade de gênero e do enfrentamento à violência contra a mulher. Entre os marcos normativos relacionados à sua formulação destacam-se a Constituição da República Federativa do Brasil, especialmente no que se refere aos princípios da dignidade da pessoa humana e da igualdade; a Lei nº 14.457/2022, que institui medidas de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e outras formas de violência no ambiente de trabalho; a Lei nº 14.786/2023, conhecida como “Lei Não é Não”; e o Decreto nº 11.430/2023, que regulamenta dispositivos da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Brasil, 1988; Brasil, 2022; Brasil, 2023a; Brasil, 2023b).

Essas normas ampliam as obrigações institucionais relacionadas à prevenção e ao enfrentamento da violência de gênero, especialmente no que concerne à adoção de medidas organizacionais, canais de acolhimento e compromissos empresariais. Ainda que o Projeto Florir não se apresente formalmente como instrumento de implementação da Convenção nº 190 da OIT, seu objeto material é compatível com os parâmetros internacionais que reconhecem a violência e o assédio no mundo do trabalho como violação de direitos e exigem respostas institucionais articuladas (OIT, 2019a; OIT, 2019b).

No plano institucional, a execução do Projeto Florir encontra respaldo em procedimentos administrativos internos do MPT, notadamente os expedientes PGEA nº 20.02.0001.0003823/2022-87 e nº 20.02.0001.0011110/2023-51, que formalizam sua estruturação e permitem a articulação interinstitucional das ações propostas. Esses registros administrativos conferem base formal às iniciativas desenvolvidas, delimitando objetivos, estratégias e mecanismos operacionais no âmbito do MPT (MPT, 2024a).

Os materiais institucionais disponibilizados pelo MPT indicam que o projeto integra a estratégia institucional voltada à promoção da igualdade e ao enfrentamento da violência contra a mulher, articulando ações de empregabilidade, qualificação profissional e disseminação de informações jurídicas (MPT, 2024a; MPT, 2024b).

#### 4.1.3 Objetivos centrais e população-alvo do programa

Conforme descrito na página oficial do projeto, o Projeto Florir tem como finalidade impulsionar políticas públicas e ações voltadas ao enfrentamento da violência contra a mulher, com ênfase na articulação entre proteção social e inserção

no mercado de trabalho. Entre seus eixos de atuação encontram-se a promoção de empregabilidade, a qualificação profissional e o letramento sobre violência de gênero (MPT, 2024a).

Os documentos institucionais e apresentações públicas do projeto indicam que suas estratégias incluem o incentivo à celebração de Termos de Ajustamento de Conduta, a articulação com órgãos da rede de proteção e a sensibilização de empresas para oferta de vagas destinadas a mulheres em situação de violência (MPT; MPSP; ILP, 2024; MPT, 2024a).

A população-alvo prioritária compreende mulheres em situação de vulnerabilidade decorrente de violência doméstica e familiar, conforme reiterado nos materiais institucionais e nas ações divulgadas em canais oficiais, inclusive redes sociais institucionais do MPT (MPT-MT, 2024).

Além do público diretamente atendido, o projeto também desenvolve ações educativas e de sensibilização voltadas a empregadores, trabalhadores e instituições públicas, com o objetivo de fomentar ambientes laborais mais seguros e livres de violência de gênero (MPT, 2024a; MPT; MPSP; ILP, 2024).

#### 4.1.4 Abrangência territorial e parcerias institucionais envolvidas

O Projeto Florir possui abrangência nacional, articulando-se com unidades regionais do MPT em todo o território brasileiro, permitindo a implementação descentralizada das ações previstas. Essa característica territorial assegura que as iniciativas possam ser ajustadas às especificidades locais, levando em consideração contextos socioculturais diferenciados, demandas regionais e perfis diversos das populações atendidas. A estratégia descentralizada também fortalece a capilaridade das ações, ampliando o alcance das metas e aumentando a eficácia das intervenções propostas (MPT, 2024a).

O material do plano de trabalho do projeto demonstra a previsão de articulação com diferentes órgãos e entidades, incluindo Ministérios Públicos estaduais, Poder Judiciário, órgãos de assistência social e empresas privadas, por meio de pactos, termos de cooperação e compromissos institucionais (MPT, 2024c; MPT; MPSP, 2024).

Entre os instrumentos identificados nos anexos estão modelos de Termos de Ajustamento de Conduta, recomendações institucionais e pactos como o “Ninguém

Se Cala”, que integram a estratégia de mobilização institucional e empresarial (MPT, 2024d; MPT; MPSP, 2024; MPT, 2024e).

A atuação em rede, evidenciada nos documentos e materiais de divulgação analisados, busca integrar empregabilidade, prevenção e difusão normativa, ainda que a extensão concreta dessas parcerias dependa da adesão regional e da formalização de instrumentos específicos (MPT, 2024a; MPT; MPSP; ILP, 2024).

## 4.2 ESTRUTURA OPERACIONAL E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

### 4.2.1 Estratégias metodológicas adotadas na execução do projeto

O Projeto Florir organiza sua atuação a partir de uma combinação de ações promocionais, institucionais e articulatórias, conforme descrito na página oficial do projeto e em seu Plano de Trabalho (MPT, 2024a; MPT, 2024c). A iniciativa estrutura-se na promoção de políticas públicas voltadas ao enfrentamento da violência contra a mulher, com ênfase na empregabilidade, na qualificação profissional e na disseminação de informações sobre direitos e mecanismos de proteção. Essa atuação evidencia que o projeto não se limita à repressão de ilícitos, mas busca fomentar medidas institucionais de prevenção e inclusão laboral.

A metodologia descrita nos documentos institucionais inclui a elaboração de modelos padronizados, como minutas de Termo de Ajustamento de Conduta, instrumentos de pactuação e materiais orientativos destinados a apoiar membros do MPT na implementação das ações (MPT, 2024d; MPT; MPSP, 2024e). O Plano de Trabalho explicita a necessidade de coordenação interna e de atuação articulada entre unidades regionais, o que demonstra uma estratégia de execução descentralizada, porém orientada por diretrizes comuns (MPT, 2024c).

O projeto também se apoia na realização de eventos formativos e de sensibilização, como a palestra institucional promovida em parceria com o MPSP e o ILP, que apresentou os objetivos e as estratégias da iniciativa (MPT; MPSP; ILP, 2024a). Esses eventos indicam a dimensão educativa e informativa da metodologia adotada, voltada à difusão de conteúdo sobre violência de gênero e à mobilização de atores institucionais e empresariais.

Além disso, materiais complementares disponíveis no âmbito do projeto, como cartilhas e conteúdos educativos relacionados ao enfrentamento da violência contra a mulher, reforçam a dimensão pedagógica da iniciativa (MPT; MPSP, 2024f; MPT, 2024b). Tais documentos evidenciam que a execução do Projeto Florir envolve não apenas a formalização de compromissos institucionais, mas também a produção e disseminação de conteúdos voltados à conscientização e à orientação técnica.

No que se refere à articulação com empresas e instituições públicas, os documentos analisados indicam que o projeto prevê a celebração de compromissos formais e o incentivo à contratação de mulheres em situação de violência, por meio de instrumentos negociais como Termos de Ajustamento de Conduta e pactos institucionais (MPT, 2024d; MPT; MPSP, 2024e). Essa estratégia revela uma metodologia que combina atuação jurídica e promoção de políticas públicas, ainda que os documentos disponíveis não apresentem dados consolidados sobre número total de acordos celebrados ou indicadores quantitativos padronizados.

No âmbito da articulação regional, há registro de atuação específica de unidades do MPT, como demonstra publicação institucional do MPT em Mato Grosso, que destaca a coleta de informações para o encaminhamento de mulheres vítimas de violência a vagas de emprego e cursos de capacitação (MPT-MT, 2024). Essa informação confirma que, ao menos em determinadas regionais, o projeto opera com estratégia de identificação e encaminhamento de beneficiárias, associando empregabilidade e qualificação profissional como instrumentos de enfrentamento à vulnerabilidade decorrente da violência.

Por fim, a análise do material institucional demonstra que o Projeto Florir se estrutura como iniciativa orientada por diretrizes internas do MPT, articulada com outros órgãos e fundamentada em instrumentos formais de planejamento e padronização (MPT, 2024a; MPT, 2024c). A metodologia adotada, conforme evidenciado nos documentos examinados, enfatiza a articulação interinstitucional, a formalização de compromissos e a produção de materiais educativos, sem que os registros disponíveis permitam afirmar a existência de sistema público consolidado de monitoramento quantitativo das ações desenvolvidas.

Com base no levantamento documental realizado na página oficial do Projeto Florir e nos materiais institucionais disponibilizados publicamente, foi possível identificar os instrumentos formais, materiais pedagógicos e registros de eventos

vinculados ao projeto, conforme sistematizado no quadro abaixo (MPT, 2024a; 2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2024f; 2024g; 2024h; 2024i; 2024j; MPT-MT, 2024):

Quadro 5 - Levantamento preliminar de produtos e ações identificadas na página oficial do Projeto Florir (2023–2025)

<b>Categoria de Ação</b>	<b>Quantidade identificada</b>	<b>Fonte documental</b>
<b>Instrumentos Normativos e Estruturantes do Projeto Florir</b>		
Portaria nº 2416/2023 – Projeto Florir	1	MPT, 2023
Página oficial do Projeto Florir - Planilha	1	MPT, 2024a
Página oficial do Projeto Florir - Documentos	1	MPT, 2024a
Plano de Trabalho	1	MPT, 2024c
Modelo de TAC –		i. MPT, 2024c
i. Adesão ao Projeto Florir	3	ii. MPT, 2024d
ii. Lei 14.457/22, Lei 14.786/23 e Lei Mari Ferrer		iii. MPT; MPSP, 2024b
iii. Protocolo “Não é Não”		
Notificação Recomendatória nº 2236.2024	1	MPT, 2024e
<b>Pactos e Protocolos</b>		
Pacto “Não é Não” – Minuta (Projeto Florir)		MPT, 2024f
Pacto “Ninguém Se Cala” – Minuta MPT/MPSP	1	MPT; MPSP, 2024a
Lançamento do Pacto Ninguém se Cala	1	MPT; MPSP, 2023b
<b>Materiais Formativos e Educativos</b>		
Cartilha “Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 da OIT: ações para o enfrentamento da violência e assédio no mundo do trabalho”.	1	MPT, 2021
HQ 64 “MPT em Quadrinhos – Pelo fim da violência contra as mulheres”	1	MPT, 2024e
Plano/Material formativo “ABC da Violência de Gênero”	1	MPT, 2023b
Evento/Palestra institucional registrada (YouTube)	3	MPT; MPSP; ILP, 2024a; 2024b; 2024c

Post institucional com dados operacionais (Instagram MPT-MT)	1	MPT-MT, 2024
<b>Cartilhas</b>		
i. “Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 da OIT: ações para o enfrentamento da violência e assédio no mundo do trabalho”	4	i. MPT, 2021a ii. MPT, 2023b iii. MPT, 2023b iv. MPT; MPSP, 2023b
ii. “Conceitos Fundamentais para a Promoção da Igualdade de Gênero no Trabalho”		
iii. “O ABC da violência de gênero”		
iv. “Pacto Ninguém se Cala”		
Dispositivos da palestra “Colocando o Homem em uma Masculinidade Positiva” e “Pacto Ninguém Se Cala (Evento Dia da Mulher)”	2	MPT, 2024a
Notícias e entrevistas	14	MPT, 2024g
Cards de campanhas em combate à violência contra a mulher	18	MPT, 2024a

#### Instrumentos Judiciais

Liminares judiciais relacionadas ao tema:

i. Liminar Assédio Sexual Vigilância (ACP 0011086-71.2025...)	2	i. TRT15, 2025 ii. TRT15, 2024
ii. Liminar Carrefour (ACP 0012153-32.2024...)		

#### Material Externos

Guia SESI/FIEMG – Enfrentamento à violência contra mulheres e meninas	1	FIEMG; SESI; GRUPO MULERES DO BRASIL, 2023
Modelo de Protocolo chileno (Lei 21.643)	1	MPT, 2024a

Fonte: Elaboração própria com base em MPT (2024a–2026) e documentos institucionais anexados.

#### 4.2.2 Ações de formação, sensibilização e acolhimento

Entre as atividades identificadas na documentação oficial do Projeto Florir estão ações de formação e sensibilização voltadas à disseminação de informações sobre violência contra a mulher, legislação protetiva e estratégias institucionais de

enfrentamento. O Plano de Trabalho do projeto prevê a promoção de iniciativas de orientação, com foco na articulação de políticas públicas e no engajamento de empresas e órgãos públicos (MPT, 2024c). A própria página institucional do Projeto Florir destaca a finalidade de impulsionar políticas públicas e ações voltadas à empregabilidade, qualificação e letramento sobre violência de gênero, evidenciando o caráter educativo da iniciativa (MPT, 2024a).

Os registros audiovisuais disponíveis, como a palestra “O Projeto Florir: Semeando Ações para o Fim da Violência contra a Mulher”, realizada em parceria com o MPSP e o ILP, indicam que o projeto também atua por meio de eventos formativos destinados a difundir seus objetivos e orientar membros do sistema de justiça, gestores públicos e sociedade civil (MPT; MPSP; ILP, 2024a). Outros encontros transmitidos em plataforma digital reforçam essa dimensão pública e pedagógica da atuação institucional (MPT, 2024b; MPT, 2024c).

No campo dos materiais educativos, constam cartilhas e publicações vinculadas às ações do projeto e às parcerias institucionais, como a cartilha do pacto “Ninguém se Cala” (MPT; MPSP, 2024f) e materiais didáticos como o “ABC da Violência de Gênero” (MPT, 2024g). Além disso, o material em formato de história em quadrinhos “MPT em Quadrinhos – Pelo Fim da Violência contra as Mulheres” integra o conjunto de instrumentos de comunicação institucional voltados à conscientização e prevenção (MPT, 2024e). Esses documentos demonstram que a estratégia educativa constitui eixo relevante da atuação do projeto, ainda que não haja, nos documentos analisados, indicadores quantitativos consolidados sobre o alcance dessas ações.

No que se refere ao acolhimento e à inserção laboral, o Projeto Florir prevê a articulação com redes institucionais para encaminhamento de mulheres em situação de violência a oportunidades de emprego e qualificação profissional. A página institucional do MPT descreve a finalidade de fomentar ações de empregabilidade e apoio à autonomia econômica (MPT, 2024a). Publicação oficial do MPT em Mato Grosso registra a coleta de informações para encaminhamento de mulheres vítimas de violência a vagas de trabalho e cursos de capacitação, evidenciando a operacionalização prática dessa vertente em âmbito regional (MPT-MT, 2024).

Os modelos de Termo de Ajustamento de Conduta e documentos relacionados ao pacto “Ninguém se Cala” indicam ainda a utilização de instrumentos extrajudiciais para estimular compromissos institucionais e empresariais vinculados à proteção e

acolhimento de mulheres vítimas de violência (MPT, 2024d; MPT; MPSP, 2024e). Esses instrumentos reforçam que a dimensão de acolhimento no Projeto Florir não se limita à sensibilização discursiva, mas envolve mecanismos formais de pactuação institucional.

Com base na documentação analisada, observa-se que as ações de formação, sensibilização e acolhimento são tratadas como eixos estruturantes do Projeto Florir, tanto nos materiais de apresentação quanto no plano de trabalho e nos conteúdos de divulgação institucional. Contudo, os documentos disponibilizados não apresentam, de forma consolidada, dados quantitativos sobre número de eventos realizados, mulheres encaminhadas ou empresas aderentes, o que limita a mensuração objetiva do alcance e do impacto das atividades até o momento da coleta. (MPT, 2024a; MPT, 2024b; MPT, 2024c).

Com base na documentação analisada, é possível afirmar que as ações de formação, sensibilização e acolhimento constituem eixos estruturantes do Projeto Florir. Contudo, os materiais disponíveis apresentam sistematização quantitativa apenas parcial, concentrada em um conjunto restrito de indicadores (especialmente os vinculados a fiscalização e sensibilização), sem consolidação uniforme de dados sobre número total de eventos, mulheres encaminhadas e empresas aderentes em todas as frentes do projeto, o que limita a mensuração abrangente do impacto no recorte temporal examinado (MPT, 2024a; MPT, 2024b; MPT, 2024c).

Quadro 6 – Comparação entre indicadores previstos e resultados divulgados (2024–2025)

<b>Indicador</b>	<b>Plano de Trabalho (MPT, 2024c)</b>	<b>Resultados divulgados no site (MPT, 2024a)</b>	<b>Observações analíticas</b>
Empresas fiscalizadas para implementar Leis 14.457/22 e 14.786/23	Meta: 5 empresas por semestre (a partir do 2º/2024)	2024: +20 empresas / 2025: 33 empresas	Resultado superior à meta prevista
Atividades de sensibilização para implementação da política pública de cotas	Meta: 2 ações por semestre (a partir do 2º/2024)	2024: +20 atividades / 2025: 39 atividades	Resultado quantitativo elevado, mas sem detalhamento público das ações realizadas
Ações para impulsionar o Protocolo “Não é Não”	Previsto como indicador estratégico	2024–2025: “Não se aplica” / 2026–2027: “Ainda não mensurado”	Indicador sem mensuração efetiva até o momento analisado

<b>Indicador</b>	<b>Plano de Trabalho (MPT, 2024c)</b>	<b>Resultados divulgados no site (MPT, 2024a)</b>	<b>Observações analíticas</b>
Ações para impulsionar políticas de enfrentamento ao assédio e violência no trabalho	Previsto no plano. Meta: 3 ações por ano (a partir de 2026)	2024-2025“Ainda não mensurado”	Ausência de dados quantitativos consolidados

Fonte: Elaboração própria com base em MPT (2024a–2026) e documentos institucionais anexados.

A comparação entre o Plano de Trabalho e os resultados divulgados demonstra que, no que se refere aos dois indicadores mensuráveis principais, o projeto apresentou números superiores às metas semestrais inicialmente estabelecidas (MPT, 2024a; 2024c). No entanto, a divulgação pública dos dados não apresenta detalhamento metodológico sobre a natureza das ações contabilizadas, nem discrimina territorialização, perfil das empresas fiscalizadas ou impacto qualitativo das atividades.

Além disso, observa-se que parte dos indicadores estratégicos previstos no planejamento não apresenta mensuração efetiva nos anos analisados, constando como “não se aplica”, “ainda não mensurado” ou “descontinuado”. Essa descontinuidade compromete a rastreabilidade longitudinal das ações e limita a avaliação objetiva do impacto estrutural do projeto (MPT, 2024a).

Outro ponto relevante é que a própria fórmula de cálculo prevista no Plano de Trabalho estabelece que as atividades devem ser registradas nos sistemas internos do MPT, como ICs, PAJs ou PROMOS específicos (MPT, 2024c). Entretanto, tais registros não são publicamente disponibilizados, o que reduz a transparência externa do monitoramento.

Dessa forma, embora exista estrutura formal de indicadores e metas, a sistematização pública dos resultados ainda se apresenta parcial, dificultando análise mais aprofundada sobre efetividade, alcance territorial e impacto socioeconômico do Projeto Florir.

#### 4.2.3 Procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias

O Projeto Florir não institui canal próprio de recebimento de denúncias individuais. Conforme o Plano de Trabalho do Projeto Estratégico (MPT, 2024b), sua

atuação concentra-se na fiscalização e indução de medidas institucionais destinadas a assegurar que as empresas implementem procedimentos adequados de prevenção e enfrentamento à violência e ao assédio no ambiente laboral. Assim, os mecanismos de recebimento e acompanhamento de denúncias são estruturados no âmbito das empresas fiscalizadas ou no contexto dos instrumentos jurídicos celebrados pelo MPT.

Nos modelos de Termo de Ajustamento de Conduta vinculados ao Projeto Florir, especialmente aquele fundamentado nas Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023 (MPT, 2024d), há previsão expressa de instituição de procedimentos formais de recebimento e apuração de denúncias, com garantia de anonimato, confidencialidade, preservação da dignidade da vítima e vedação à retaliação. O documento também determina a criação ou adequação de regras internas de conduta, a participação da CIPA nas atividades preventivas e a realização de capacitação continuada anual. Em termos operacionais, exige-se comprovação documental das medidas adotadas, o que vincula o cumprimento das obrigações à fiscalização posterior pelo MPT.

A Notificação Recomendatória nº 2236.2024 (MPT, 2024e) reforça essa lógica ao determinar que a empresa destinatária implemente sistema interno de recebimento de queixas, edite norma formal de combate ao assédio e assegure proteção contra retaliação. O documento reproduz conceitos da Convenção nº 190 da OIT e impõe prazos para adoção das providências, exigindo comprovação detalhada do cumprimento das medidas.

No plano judicial, as decisões proferidas nas Ações Civas Públicas analisadas — especialmente as liminares envolvendo empresa do setor de vigilância (TRT 15, 2025) e a empresa Carrefour (TRT 15, 2024) — impõem obrigações estruturais que incluem a formalização de procedimentos de denúncia, garantia de sigilo, proteção da vítima, capacitação periódica e aplicação de sanções administrativas internas aos responsáveis. No caso do Carrefour, há determinação de envio de relatórios semestrais ao MPT, reforçando o caráter monitorado das obrigações.

Desse modo, o que se observa é que o Projeto Florir atua como mecanismo indutor de institucionalização de canais internos de denúncia nas empresas, valendo-se de instrumentos extrajudiciais e judiciais para impor estrutura mínima de acolhimento e apuração. Não há, contudo, previsão de sistema unificado de monitoramento estatístico das denúncias no âmbito do próprio projeto, limitando-se a exigência à comprovação documental nos procedimentos investigativos.

À luz da Convenção nº 190 da OIT (MPT, 2021a), verifica-se convergência parcial quanto à exigência de mecanismos seguros e eficazes de denúncia, proteção contra retaliação e confidencialidade. Entretanto, não se identifica, nos documentos do Projeto Florir analisados, a estruturação de sistema permanente de gestão de riscos psicossociais com indicadores quantitativos de desempenho ou metas de redução de incidência de casos, conforme recomendado pela Recomendação nº 206.

#### 4.2.4 Mecanismos de responsabilização e articulação intersetorial

Os mecanismos de responsabilização no âmbito do Projeto Florir materializam-se principalmente por meio de instrumentos extrajudiciais e judiciais utilizados pelo MPT. O Plano de Trabalho (MPT, 2024b) prevê a instauração de expedientes promocionais, inquéritos civis e, quando necessário, a adoção de medidas judiciais para compelir empresas ao cumprimento das obrigações legais relativas ao enfrentamento da violência de gênero.

Os modelos de TAC vinculados ao projeto (MPT, 2024c; 2024d) estabelecem obrigações de fazer e de não fazer, com previsão de multas por descumprimento, inclusive com valores fixos e multas diárias. O TAC fundamentado nas Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023 (MPT, 2024d) apresenta estrutura mais detalhada, incluindo avaliação de riscos, capacitação obrigatória, implementação do Protocolo “Não é Não” e previsão de atendimento psicossocial às vítimas. Trata-se de instrumento dotado de eficácia de título executivo extrajudicial, o que reforça seu caráter coercitivo.

As decisões judiciais analisadas (TRT15, 2024; TRT15, 2025) ampliam essa lógica ao impor obrigações estruturais às empresas, fixando multas por descumprimento e determinando a adoção de políticas internas formais de prevenção e apuração. Observa-se, nesses casos, responsabilização organizacional direta, com determinação de sanções administrativas internas aos agentes responsáveis e imposição de medidas emergenciais, como afastamento do agressor e atendimento psicológico à vítima.

No campo intersetorial, o Plano de Trabalho (MPT, 2024b) prevê articulação com Ministérios Públicos Estaduais, secretarias, órgãos do sistema de justiça e entidades parceiras, especialmente no contexto do Pacto “Ninguém se Cala” (MPT; MPSP, 2023a; 2024a). Esses pactos possuem natureza voluntária e orientativa,

funcionando como instrumentos de mobilização institucional e sensibilização, sem previsão de sanções coercitivas próprias.

A análise dos materiais formativos — como a cartilha “Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 da OIT” (MPT, 2021a), o “ABC da Violência de Gênero” (MPT, 2023b) e a HQ 64 (MPT, 2024a) — revela dimensão educativa relevante, mas não normativa, compondo o eixo preventivo e formativo do projeto.

Comparativamente à Convenção nº 190, verifica-se convergência significativa na dimensão da responsabilização organizacional por meio de instrumentos coercitivos (TACs e decisões judiciais), bem como na exigência de políticas internas e canais de denúncia. Todavia, permanecem lacunas quanto à explicitação da aplicação a todos os tipos de vínculo de trabalho e quanto à adoção de metas quantitativas de prevenção ou sistemas estruturados de monitoramento estatístico, conforme recomendado pela Recomendação nº 206.

#### 4.3 ANÁLISE ESTRUTURAL DO PROJETO FLORIR À LUZ DAS CATEGORIAS DA METODOLOGIA

A análise do Projeto Florir, a partir dos documentos institucionais examinados, revela que sua estrutura normativa e operacional pode ser compreendida com maior precisão quando organizada segundo as categorias analíticas previamente definidas na metodologia desta pesquisa: prevenção, responsabilização, canais de denúncia e proteção contra retaliação, governança e articulação institucional, e monitoramento e indicadores.

Não se identificam, nos materiais analisados, relatórios sistematizados de avaliação de impacto ou indicadores consolidados de redução da incidência de violência e assédio no mundo do trabalho. Dessa forma, a análise proposta neste capítulo não se orienta por resultados empíricos mensuráveis, mas pela verificação da aderência estrutural do Projeto Florir às diretrizes previstas na Convenção nº 190 e na Recomendação nº 206 da OIT (MPT, 2021a).

O objetivo consiste em examinar em que medida os instrumentos vinculados ao Projeto Florir incorporam as exigências relativas à prevenção, responsabilização, canais de denúncia, governança e monitoramento previstas na normativa internacional.

### 4.3.1 Prevenção

A dimensão preventiva do Projeto Florir encontra-se distribuída nos instrumentos normativos, extrajudiciais, judiciais e formativos analisados. Não se identifica, contudo, a instituição de política pública autônoma com metas quantitativas de redução de casos ou indicadores formais de desempenho.

A dimensão preventiva do Projeto Florir revela-se estruturada a partir de um conjunto articulado de instrumentos normativos, extrajudiciais, judiciais e formativos, os quais, embora não configurem política pública autônoma dotada de metas quantitativas próprias, estabelecem obrigações específicas destinadas a induzir a implementação de medidas de enfrentamento à violência e ao assédio no ambiente de trabalho. A análise dos documentos demonstra que a prevenção se manifesta de forma concreta principalmente por meio da fiscalização do cumprimento das Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023, da celebração de Termos de Ajustamento de Conduta, da expedição de notificações recomendatórias e da imposição judicial de obrigações estruturais.

O Plano de Trabalho do Projeto Florir (MPT, 2024b) estabelece como uma de suas frentes prioritárias a verificação, nas empresas fiscalizadas, da existência de cartazes informativos, da implementação de protocolo interno de ação, da criação de canal de denúncia, da capacitação de trabalhadores e da incorporação do tema nas atividades da CIPA. O documento também prevê a formulação de minutas de Termo de Ajustamento de Conduta e de recomendações, evidenciando que a estratégia preventiva se organiza por meio de instrumentos que vinculam a empresa a obrigações formais. Todavia, o Plano não apresenta metas quantitativas de redução de incidência nem sistema estruturado de monitoramento estatístico dos casos, limitando-se a indicar metas relacionadas à quantidade de empresas fiscalizadas.

O Modelo de Termo de Ajustamento de Conduta vinculado ao Projeto Florir (MPT, 2024c) impõe às empresas a obrigação de não incentivar, permitir ou tolerar práticas de violência e assédio, bem como de elaborar regras internas de conduta com ampla divulgação. O documento determina a realização de capacitação continuada e a instituição de procedimentos formais de denúncia e apuração. Embora estabeleça obrigações permanentes e preveja fiscalização pelo MPT, não impõe metas de redução de casos nem institui sistema obrigatório de gestão interna de dados.

O Modelo de Termo de Ajustamento de Conduta fundamentado nas Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023 (MPT, 2024d) apresenta maior densidade normativa. O documento exige a elaboração de código de conduta no prazo estabelecido, a avaliação de riscos relacionados à organização do trabalho e à atuação de terceiros, a implementação de procedimentos formais de recebimento e acompanhamento de denúncias, a garantia de anonimato e confidencialidade, a vedação expressa à retaliação, a realização de capacitação anual obrigatória e a implementação do Protocolo “Não é Não”. Determina ainda a instituição de serviço psicossocial ou a contratação de profissional de psicologia para atendimento às vítimas. O descumprimento das cláusulas enseja aplicação de multa pecuniária e multa diária, sendo o instrumento dotado de eficácia de título executivo extrajudicial. Nesse caso, identifica-se prevenção estrutural associada a mecanismo coercitivo, com imposição concreta de deveres organizacionais.

A Notificação Recomendatória nº 2236.2024 (MPT, 2024e) reforça essa lógica preventiva ao determinar a instituição de norma interna formal de combate ao assédio, a implementação de sistema de recebimento de queixas e a garantia de proteção contra retaliação. O documento exige resposta formal e comprovação documental das providências adotadas, funcionando como etapa prévia à eventual adoção de medidas judiciais.

No âmbito judicial, as decisões proferidas nas Ações Cíveis Públicas analisadas aprofundam a dimensão preventiva ao impor obrigações estruturais às empresas. Na liminar referente ao setor de vigilância (TRT15, 2025), determina-se a inclusão de regras formais de conduta nas normas internas, a realização de capacitação anual, a formalização de procedimentos de denúncia e apuração, a contratação de profissional de psicologia para atendimento às vítimas, a aplicação de sanções administrativas internas aos responsáveis e a garantia de confidencialidade e não retaliação. Na liminar envolvendo a empresa Carrefour (TRT15, 2024), impõem-se obrigações similares, acrescidas da determinação de envio de relatório semestral ao MPT, comprovando a execução das medidas adotadas. Nessas decisões observa-se prevenção associada a monitoramento periódico e previsão de multa por descumprimento.

Os Pactos “Não é Não” (MPT, 2024f) e “Ninguém Se Cala” (MPT; MPSP, 2023a; 2024a) apresentam natureza orientativa e voluntária. Eles preveem campanhas de conscientização, capacitação de trabalhadores, incorporação do tema

nas atividades da CIPA e divulgação de canais de denúncia. Não estabelecem sanções automáticas próprias, mas funcionam como instrumentos de mobilização institucional e sensibilização.

Os materiais formativos, como a cartilha “Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 da OIT” (MPT, 2021a) e o “ABC da Violência de Gênero” (MPT, 2023b), contribuem para a disseminação conceitual e para a formação de cultura organizacional preventiva.

No campo das ações preventivas, destaca-se a cartilha MPT em Quadrinhos nº 64 – Pelo fim da violência contra as mulheres (MPT, 2024e), que cumpre função pedagógica ao traduzir em linguagem acessível medidas empresariais de enfrentamento à violência de gênero. A narrativa apresenta o caso de uma trabalhadora em situação de violência doméstica e demonstra como o ambiente de trabalho pode atuar como espaço de acolhimento e proteção institucional (Figura 3).

Figura 3 - Capa da cartilha MPT em Quadrinhos nº 64 - pelo fim da violência contra as mulheres



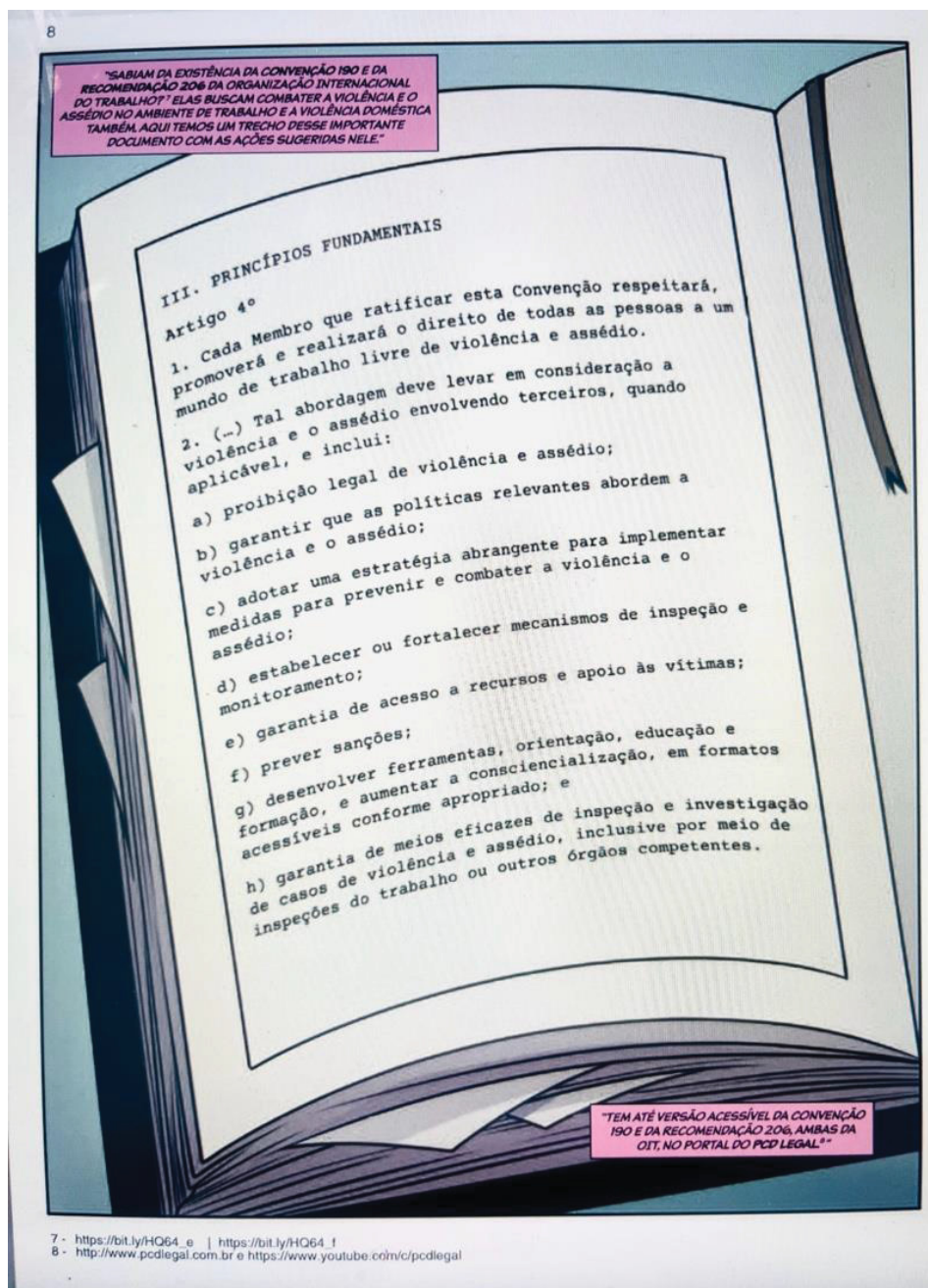
Fonte: MPT2024e.

A HQ explicita que a empresa pode oferecer apoio psicológico à trabalhadora, inclusive por meio do plano de saúde empresarial, bem como viabilizar transferência de estabelecimento quando necessário à sua segurança. Também menciona a importância da solicitação de medida protetiva de urgência, evidenciando a articulação entre proteção trabalhista e instrumentos previstos na Lei Maria da Penha. A narrativa reforça que o enfrentamento da violência doméstica possui repercussões diretas no mundo do trabalho, inclusive no que se refere à produtividade e à permanência da trabalhadora no emprego.

Em uma das páginas centrais, a cartilha apresenta um conjunto sistematizado de medidas que a empresa pode adotar, entre as quais se destacam: adoção de política interna de enfrentamento à violência de gênero, incluindo assédio moral e sexual; oferta de vagas de emprego para mulheres atendidas pelo sistema de justiça e assistência social; possibilidade de transferência de unidade, flexibilização de jornada, trabalho remoto ou licenças remuneradas; criação de ouvidoria para recebimento de denúncias, com garantia de sigilo e respeito ao contraditório; financiamento de aconselhamento psicológico; promoção de campanhas institucionais; auxílio em despesas iniciais e apoio à inserção educacional de filhos de mulheres atendidas pelo programa.

Importa observar que, embora a cartilha mencione a criação de ouvidoria para recebimento de denúncias, não há detalhamento procedimental quanto ao fluxo de apuração, prazos, medidas disciplinares ou garantias formais estruturadas, diferentemente do que se verifica nos Termos de Ajustamento de Conduta e nas decisões judiciais analisadas. A abordagem da HQ é predominantemente educativa e orientadora, não normativa.

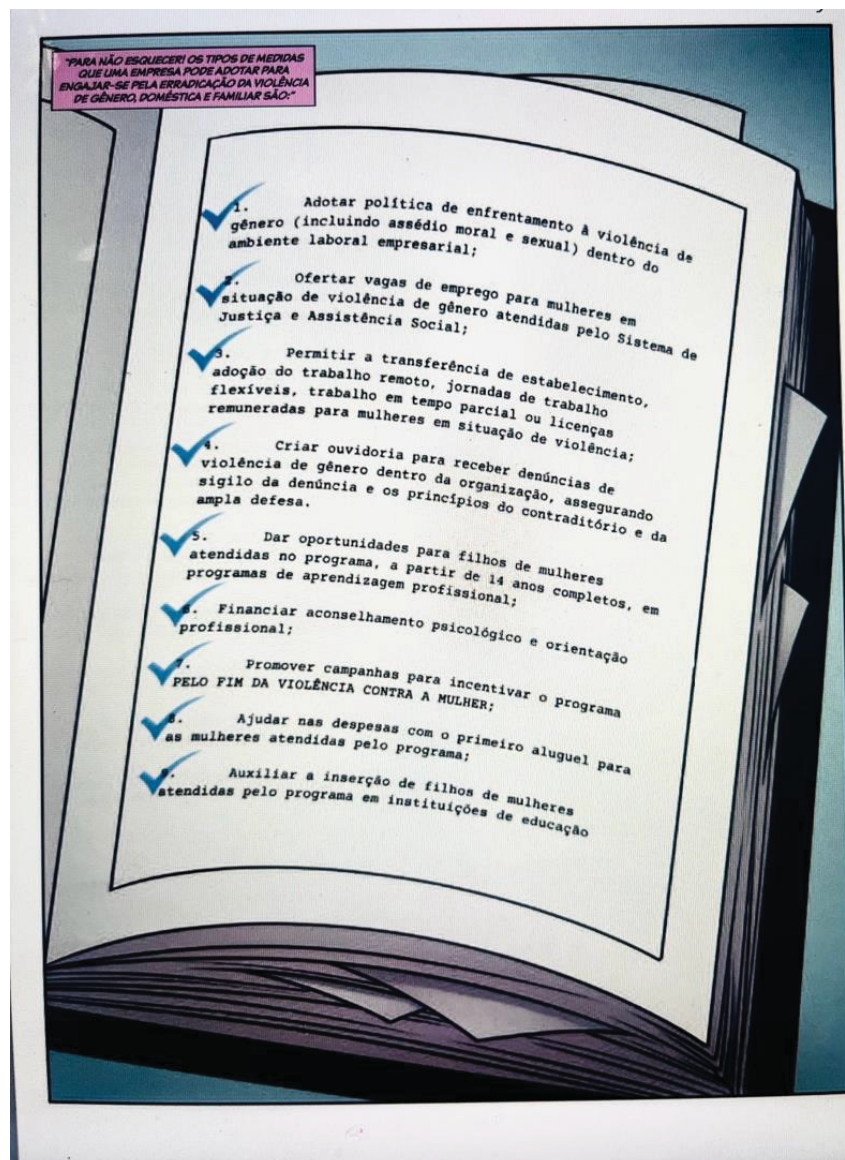
Outro aspecto relevante da cartilha é a incorporação expressa da Convenção nº 190 e da Recomendação nº 206 da Organização Internacional do Trabalho, com referência aos princípios fundamentais e às obrigações estatais relativas à proibição da violência e do assédio, adoção de políticas abrangentes, mecanismos de inspeção, acesso a recursos e previsão de sanções. A HQ também menciona a importância da ratificação da Convenção nº 190 e da estruturação de mecanismos institucionais capazes de assegurar sua efetividade (Figura 4).



Fonte: MPT2024e.

A cartilha articula, portanto, três dimensões preventivas: prevenção primária, por meio da conscientização e da mudança cultural; prevenção organizacional, mediante adoção de políticas internas e medidas protetivas; e prevenção estrutural, ao incentivar a inserção laboral de mulheres em situação de violência e a atuação social da empresa. Ainda que não constitua instrumento normativo vinculante, o material funciona como vetor de difusão de padrões institucionais alinhados com as obrigações previstas na Convenção nº 190 da OIT (Figura 5).

Figura 5 – Medidas empresarias de enfrentamento à violência de gênero apresentadas na cartilha MPT em Quadrinhos nº 64



Fonte: MPT2024e.

À luz da Convenção nº 190 da OIT, observa-se convergência do Projeto Florir quanto à exigência de políticas internas, capacitação periódica, proteção contra retaliação e institucionalização de canais de denúncia. Contudo, não se identificam metas quantitativas obrigatórias, sistema estruturado de coleta de dados desagregados nem estratégia nacional abrangente com objetivos mensuráveis, conforme recomendado pela Recomendação nº 206. A prevenção, nos documentos analisados, apresenta caráter predominantemente indutivo e coercitivo por meio de instrumentos jurídicos específicos, mas não se consolida como política estruturada com avaliação sistemática de resultados.

#### 4.3.2 Responsabilização

A responsabilização no âmbito do Projeto Florir estrutura-se por meio de instrumentos extrajudiciais e judiciais utilizados pelo MPT para impor obrigações às empresas e assegurar o cumprimento da legislação referente ao enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho. Diferentemente da dimensão formativa e orientativa observada nos materiais pedagógicos e nos pactos de adesão voluntária, os instrumentos de responsabilização apresentam natureza coercitiva e vinculante.

O Plano de Trabalho do Projeto Florir (MPT, 2024b) prevê a instauração de expedientes promocionais, inquéritos civis e a possibilidade de ajuizamento de ações civis públicas em caso de descumprimento das obrigações legais pelas empresas fiscalizadas. O documento indica que, diante da não adaptação voluntária às exigências legais, poderão ser instauradas notícias de fato e procedimentos investigatórios. Essa previsão demonstra que a responsabilização integra a estratégia institucional do projeto, embora não se encontrem metas quantitativas relacionadas ao número de sanções aplicadas ou à redução de reincidência.

O Modelo de Termo de Ajustamento de Conduta vinculado ao Projeto Florir (MPT, 2024c) impõe obrigações de fazer e de não fazer, estabelecendo que a empresa signatária deve abster-se de incentivar, permitir ou tolerar práticas de violência e assédio. O instrumento prevê a elaboração de regras internas de conduta, a implementação de procedimentos formais de denúncia e a realização de capacitação continuada. Ainda que o documento não detalhe metas de redução de casos, ele vincula a empresa a deveres permanentes e prevê fiscalização pelo MPT.

O Modelo de Termo de Ajustamento de Conduta fundamentado nas Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023 (MPT, 2024d) apresenta estrutura mais robusta de responsabilização. O documento estabelece multa de R\$ 20.000,00 por infração das cláusulas principais, multiplicada pelo número de trabalhadores prejudicados, além de multa diária de R\$ 500,00 pelo descumprimento das demais obrigações. Prevê também reversão dos valores para projetos de reparação ou fundos públicos. Trata-se de instrumento dotado de eficácia de título executivo extrajudicial, o que permite sua execução judicial em caso de descumprimento. Nesse contexto, a responsabilização assume caráter não apenas corretivo, mas também pedagógico, na

medida em que condiciona a empresa à implementação de medidas estruturais de prevenção.

A Notificação Recomendatória nº 2236.2024 (MPT, 2024e) constitui instrumento prévio à adoção de medidas coercitivas mais severas. Embora não preveja multa automática, exige resposta formal da empresa e comprovação das providências adotadas, podendo ensejar a instauração de procedimento judicial caso haja descumprimento. Sua função é indutiva, mas insere-se na lógica de responsabilização progressiva.

No âmbito judicial, as decisões liminares analisadas reforçam a dimensão coercitiva da responsabilização. Na Ação Civil Pública referente ao setor de vigilância (TRT15, 2025), foram impostas obrigações de fazer consistentes na formalização de regras internas de combate ao assédio sexual, na implementação de procedimento de recebimento e apuração de denúncias, na realização de capacitação anual e na contratação de profissional de psicologia para atendimento das vítimas. A decisão fixou multa de R\$ 10.000,00 por constatação de irregularidade, cumulada com multa de R\$ 1.000,00 por trabalhador prejudicado, além de multa diária até o cumprimento das determinações.

Na liminar proferida na Ação Civil Pública envolvendo a empresa Carrefour (TRT15, 2024), determinou-se a abstenção de práticas de assédio moral interpessoal e organizacional, a inclusão de regras de conduta nas normas internas, a formalização de procedimentos de denúncia com garantia de sigilo e proteção contra retaliação, a realização de capacitação anual para trabalhadores e alta gestão e o envio de relatório semestral ao MPT comprovando a execução das medidas. A decisão fixou multa mínima por descumprimento, cumulada com multa por trabalhador discriminado ou assediado, além de multa diária até o cumprimento das obrigações. Observa-se, nesse caso, responsabilização acompanhada de mecanismo periódico de monitoramento.

Os Pactos “Não é Não” (MPT, 2024f) e “Ninguém Se Cala” (MPT; MPSP, 2023a; 2024a) não instituem sanções automáticas próprias. A exclusão da entidade do rol de aderentes constitui a principal consequência do descumprimento. Esses instrumentos apresentam natureza orientativa e mobilizadora, não configurando mecanismo formal de responsabilização coercitiva.

À luz da Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho, especialmente no que se refere às exigências de sanções eficazes e mecanismos de

reparação previstos no artigo 10, verifica-se convergência parcial do Projeto Florir. Os Termos de Ajustamento de Conduta e as decisões judiciais estabelecem multas, obrigações estruturais e possibilidade de execução judicial, aproximando-se da exigência de mecanismos de responsabilização efetivos. Contudo, não se identificam, nos documentos analisados, disposições sistemáticas relativas à reparação integral de danos individuais ou coletivos em todos os instrumentos, nem previsão de metas estruturadas de redução de reincidência.

A responsabilização no Projeto Florir, portanto, apresenta-se predominantemente como mecanismo jurídico de imposição de deveres às empresas, com previsão de sanções pecuniárias e obrigações estruturais, mas sem consolidação de sistema integrado de avaliação de resultados ou de acompanhamento estatístico da reincidência das condutas.

#### 4.3.3 Canais de denúncia e proteção contra retaliação

A estruturação de canais de denúncia e a garantia de proteção contra retaliação constituem elementos centrais na análise do Projeto Florir à luz das categorias metodológicas adotadas. A documentação examinada demonstra que essa dimensão se desenvolve de forma diferenciada conforme o tipo de instrumento mobilizado, assumindo maior densidade normativa nos Termos de Ajustamento de Conduta e nas decisões judiciais, e caráter orientativo nos pactos e materiais formativos.

O Plano de Trabalho do Projeto Florir (MPT, 2024b) estabelece como diretriz a verificação da existência de canal interno de denúncia nas empresas fiscalizadas, bem como da implementação de protocolo de ação e da divulgação de informações acessíveis às trabalhadoras e aos trabalhadores. O documento indica que as unidades regionais do MPT atuarão como instâncias de recebimento institucional de denúncias, mas não cria um canal próprio do projeto, sendo a atuação exercida por meio das estruturas ordinárias do Ministério Público. Não se identifica, no Plano, a previsão de modelo padronizado nacional de canal interno, tampouco metas quantitativas relacionadas ao funcionamento desses mecanismos.

O Modelo de Termo de Ajustamento de Conduta vinculado ao Projeto Florir (MPT, 2024c) determina que a empresa estabeleça procedimento formal de recebimento e acompanhamento de denúncias, com garantia de confidencialidade e

ampla divulgação interna. Embora não detalhe tecnicamente o formato do canal, impõe a obrigação de institucionalização de fluxo formal de apuração. A responsabilização pelo descumprimento decorre da própria natureza vinculante do instrumento.

O Modelo de Termo de Ajustamento de Conduta fundamentado nas Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023 (MPT, 2024d) apresenta disciplina mais detalhada. O documento exige a implementação de procedimento formal para recebimento e apuração de denúncias, assegurando anonimato ao denunciante, tramitação confidencial, respeito ao relato da vítima, preservação da dignidade e da intimidade e vedação expressa à retaliação. Determina que a empresa assegure resposta adequada e célere, bem como aplicação de sanções administrativas aos responsáveis. A previsão de multa por descumprimento reforça o caráter coercitivo da obrigação. Nesse instrumento, a proteção contra retaliação é explicitamente tratada como dever empresarial.

A Notificação Recomendatória nº 2236.2024 (MPT, 2024e) reforça essa orientação ao exigir a instituição de canal de denúncia eficaz e a adoção de medidas para prevenir represálias. Embora não imponha multa automática, a exigência de comprovação documental e a possibilidade de instauração de procedimento judicial em caso de descumprimento conferem densidade normativa à recomendação.

No âmbito judicial, as decisões liminares analisadas aprofundam a disciplina dos canais de denúncia e da proteção contra retaliação. Na liminar referente ao setor de vigilância (TRT15, 2025), determina-se a implementação de procedimento formal de recebimento e acompanhamento de denúncias, com garantia de confidencialidade, respeito ao relato da vítima, preservação da dignidade, proporcionalidade na apuração e vedação à retaliação. A decisão também impõe a aplicação de sanções administrativas aos responsáveis pelas condutas e estabelece multa por descumprimento das obrigações impostas.

Na liminar envolvendo a empresa Carrefour (TRT15, 2024), a decisão determina a fixação de procedimentos formais para recebimento e acompanhamento de denúncias, a garantia de sigilo e prevenção de vazamento de informações, a vedação à culpabilização da vítima, a proteção contra retaliação e a preservação do posto de trabalho. Além disso, exige protocolo das denúncias e resposta formal quanto ao resultado da apuração, bem como divulgação interna da comissão ou ouvidoria responsável. Observa-se, nesse caso, a consolidação de mecanismo

institucionalizado de denúncia, acompanhado de monitoramento periódico por meio do envio de relatórios semestrais ao MPT.

Os Pactos “Não é Não” (MPT, 2024f) e “Ninguém Se Cala” (MPT; MPSP, 2023a; 2024a) estabelecem a difusão de canais de denúncia institucionais, como os do Ministério Público e da rede de proteção, e orientam as entidades aderentes a oferecer atendimento adequado e reservado às vítimas. Entretanto, não estruturam fluxo disciplinar obrigatório nem preveem sanção automática pelo descumprimento das orientações, limitando-se à exclusão da entidade do rol de aderentes.

Nos materiais formativos, como a cartilha “Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 da OIT” (MPT, 2021a) e o “ABC da Violência de Gênero” (MPT, 2023b), a ênfase recai sobre a importância da denúncia e da não culpabilização da vítima, bem como sobre a orientação para busca de canais institucionais como o Ligue 180 e o próprio MPT. A HQ 64 (MPT, 2024a) apresenta, em linguagem pedagógica, a criação de canal de denúncia na empresa e a adoção de medidas de proteção, como transferência de local de trabalho e encaminhamento à rede de apoio. Tais instrumentos têm função educativa e cultural, não configurando obrigação coercitiva.

À luz da Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho, especialmente no que concerne à exigência de mecanismos de denúncia seguros, acessíveis e eficazes, bem como de proteção contra retaliação, verifica-se convergência significativa nos instrumentos coercitivos analisados, sobretudo nos Termos de Ajustamento de Conduta e nas decisões judiciais. Entretanto, não se identifica padronização nacional obrigatória de modelo de canal interno nem sistema centralizado de coleta de dados sobre denúncias. A proteção contra retaliação é expressamente prevista nos instrumentos coercitivos, mas aparece de forma menos estruturada nos pactos de adesão voluntária.

A análise desenvolvida nesta pesquisa demonstra que o Projeto Florir promove a institucionalização de canais de denúncia principalmente por meio de instrumentos jurídicos individualizados dirigidos às empresas fiscalizadas ou demandadas judicialmente. Não se observa, contudo, a consolidação de política nacional unificada de registro e monitoramento estatístico das denúncias no âmbito do próprio projeto.

#### 4.3.4 Governança e articulação institucional

A dimensão da governança institucional no âmbito do Projeto Florir revela-se estruturada em múltiplos níveis normativos e operacionais, combinando instrumentos administrativos, extrajudiciais, formativos e judiciais. Diferentemente de um programa exclusivamente educativo, o Projeto Florir apresenta desenho institucional que envolve a Procuradoria-Geral do Trabalho, as unidades regionais do MPT e, em determinadas iniciativas, o MPSP, conforme se observa nos pactos e eventos conjuntos (MPT, 2024a; MPT; MPSP, 2024a).

A Portaria nº 2416.2023 institui o Projeto Estratégico Florir como iniciativa formalmente inserida no planejamento estratégico institucional do MPT (MPT, 2023a). Essa formalização administrativa confere base normativa interna ao projeto, indicando que suas ações não se limitam a campanhas isoladas, mas integram política institucional estruturada. O Plano de Trabalho do Projeto Florir, por sua vez, organiza as linhas de atuação e delimita eixos estratégicos, reforçando a dimensão programática da iniciativa (MPT, 2024b).

No plano extrajudicial, a governança se manifesta por meio da utilização de Termos de Ajustamento de Conduta e Notificações Recomendatórias. Os modelos de TAC vinculados ao Projeto Florir estabelecem cláusulas específicas relativas à adoção de políticas internas, criação de estruturas de acolhimento e implementação de medidas preventivas (MPT, 2024c; MPT, 2024d). Esses instrumentos funcionam como mecanismos de indução institucional, transferindo para as empresas compromissos formais de reorganização interna. A Notificação Recomendatória nº 2236.2024 demonstra a atuação preventiva do MPT, orientando condutas empresariais antes da judicialização (MPT, 2024e).

A governança também se expressa na articulação interinstitucional. A elaboração conjunta da Minuta do Pacto “Ninguém Se Cala” evidencia cooperação entre o MPT e o MPSP (MPT; MPSP, 2024a). Essa parceria amplia o alcance territorial e institucional das ações, especialmente quando o pacto se destina a estabelecimentos públicos e eventos. O lançamento público do pacto reforça essa dimensão cooperativa (MPT; MPSP, 2023a).

Além disso, os eventos institucionais realizados em parceria com o ILP demonstram estratégia de difusão normativa e sensibilização de gestores e sociedade

civil (MPT; MPSP; ILP, 2024a; 2024b; 2024c). A governança do projeto, portanto, não se restringe à imposição de obrigações empresariais, mas incorpora espaços de diálogo institucional e formação de lideranças.

No campo judicial, as decisões liminares analisadas revelam outra dimensão da governança. A atuação do MPT em Ações Cíveis Públicas resulta na imposição de obrigações estruturais às empresas, incluindo criação de procedimentos internos, capacitações periódicas e apresentação de relatórios semestrais (TRT15, 2024; TRT15, 2025). Nesses casos, a governança assume caráter coercitivo, com previsão de multas por descumprimento e monitoramento judicial contínuo.

Observa-se, contudo, que o Projeto Florir não instituiu formalmente um comitê nacional permanente de monitoramento nem estabelece indicadores quantitativos obrigatórios de desempenho no âmbito do material documental analisado. A coordenação decorre da estrutura institucional já existente no MPT, especialmente no âmbito da Procuradoria-Geral do Trabalho e das unidades regionais.

À luz da Convenção nº 190 da OIT, a governança do Projeto Florir apresenta convergência parcial com as diretrizes relativas à adoção de estratégia abrangente, desenvolvimento de políticas integradas e fortalecimento de mecanismos institucionais de prevenção e combate à violência e ao assédio (MPT, 2021a). A articulação interinstitucional e a utilização de instrumentos extrajudiciais e judiciais demonstram alinhamento com a exigência de mecanismos eficazes de implementação. Todavia, a ausência de metas quantitativas e sistema formalizado de avaliação contínua indica espaço para aperfeiçoamento em termos de monitoramento estruturado.

A análise dos documentos do presente estudo, permite concluir que a governança do Projeto Florir caracteriza-se por modelo híbrido, combinando planejamento estratégico institucional, indução extrajudicial, cooperação interinstitucional e atuação judicial coercitiva. Essa configuração reforça a capacidade institucional de intervenção, embora não configure sistema autônomo de governança com indicadores próprios e estrutura de controle formalmente definida.

#### 4.3.5 Monitoramento e indicadores

A análise documental do Projeto Florir revela que a dimensão de monitoramento e avaliação de resultados não se apresenta de forma sistematizada

por meio de indicadores quantitativos estruturados, mas se desenvolve principalmente por mecanismos de fiscalização, comprovação documental e acompanhamento processual. O monitoramento ocorre, sobretudo, no âmbito dos instrumentos extrajudiciais e judiciais utilizados pelo MPT.

O Plano de Trabalho do Projeto Florir (MPT, 2024b) estabelece metas relacionadas à fiscalização de empresas e à verificação do cumprimento das Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023. As metas indicadas concentram-se no número de empresas fiscalizadas e na adoção de medidas exigidas pela legislação. Não há, contudo, previsão de indicadores de redução de incidência de casos de violência ou assédio, tampouco sistema formal de coleta e consolidação de dados desagregados por gênero ou tipo de vínculo.

Nos Termos de Ajustamento de Conduta, o monitoramento assume caráter documental e coercitivo. O modelo vinculado ao Projeto Florir (MPT, 2024c) exige comprovação do cumprimento das obrigações assumidas, inclusive mediante apresentação de documentos que demonstrem a implementação das medidas pactuadas. O modelo fundamentado nas Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023 (MPT, 2024d) reforça essa exigência ao determinar a apresentação de certificados de capacitação, comprovação da elaboração de código de conduta e evidências da implementação de procedimentos internos de denúncia. O descumprimento enseja aplicação de multas pecuniárias, o que confere ao monitoramento natureza executiva.

A Notificação Recomendatória nº 2236.2024 (MPT, 2024e) também estabelece a obrigação de resposta formal e de comprovação das medidas adotadas pela empresa destinatária. Ainda que não preveja multa automática, o instrumento permite a adoção de medidas judiciais em caso de não atendimento das recomendações, inserindo-se na lógica de monitoramento progressivo.

No âmbito judicial, as decisões liminares analisadas aprofundam a dimensão de controle. Na Ação Civil Pública referente ao setor de vigilância (TRT15, 2025), a empresa é obrigada a comprovar documentalmente a realização de capacitações, a contratação de profissional de psicologia e a implementação de procedimentos internos, sob pena de multa por descumprimento. Na liminar envolvendo a empresa Carrefour (TRT15, 2024), determina-se o envio de relatório semestral à Procuradoria do Trabalho competente, comprovando a execução das obrigações impostas. Nesse caso, o monitoramento assume caráter periódico e formal, ainda que restrito à empresa demandada judicialmente.

Os Pactos “Não é Não” (MPT, 2024f) e “Ninguém Se Cala” (MPT; MPSP, 2024a) não instituem sistema próprio de monitoramento estatístico nem exigem relatórios periódicos obrigatórios. A consequência do descumprimento limita-se à exclusão da entidade do rol de aderentes. Trata-se, portanto, de monitoramento de natureza reputacional, não coercitiva.

Os materiais formativos, como a cartilha “Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 da OIT” (MPT, 2021a), o “ABC da Violência de Gênero” (MPT, 2023b) e a HQ 64 (MPT, 2024e), não estabelecem mecanismos de monitoramento, atuando exclusivamente no plano pedagógico e cultural.

À luz da Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho, observa-se que o Projeto Florir incorpora mecanismos de fiscalização e imposição de obrigações, especialmente por meio de TACs e decisões judiciais, o que demonstra alinhamento com a exigência de medidas eficazes de implementação. Entretanto, não se identifica, nos documentos analisados, sistema consolidado de coleta de dados, indicadores de desempenho ou avaliação estruturada de impacto das ações desenvolvidas. A ausência de metas quantitativas e de indicadores padronizados limita a capacidade de mensuração objetiva dos resultados alcançados pelo projeto.

O monitoramento no âmbito do Projeto Florir, portanto, apresenta natureza predominantemente reativa e documental, baseada na comprovação de cumprimento de obrigações específicas impostas às empresas fiscalizadas ou demandadas judicialmente, sem consolidação de sistema integrado de avaliação de resultados em escala nacional.

#### 4.4 ANÁLISE CRÍTICA À LUZ DA CONVENÇÃO Nº 190 DA OIT

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho estabelece parâmetros normativos internacionais para a prevenção e o enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho, incluindo a violência e o assédio com base no gênero. A cartilha institucional do MPT sobre a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206 sistematiza essas diretrizes ao destacar a necessidade de proibição normativa, adoção de políticas abrangentes, mecanismos de prevenção, canais de denúncia seguros, proteção contra retaliação, aplicação de sanções eficazes e implementação de estratégias integradas com monitoramento contínuo (MPT, 2021a).

Considerando que o Projeto Florir foi instituído por meio da Portaria nº 2416.2023 (MPT, 2023a) e estruturado por Plano de Trabalho específico (MPT, 2024b), bem como operacionalizado por meio de Termos de Ajustamento de Conduta, Notificações Recomendatórias, Pactos institucionais e atuação judicial, torna-se possível examinar em que medida suas práticas e instrumentos convergem com as exigências estabelecidas pela Convenção nº 190.

A presente seção realiza análise comparativa estruturada entre as categorias metodológicas anteriormente examinadas e os parâmetros normativos da Convenção nº 190, com base exclusivamente no conteúdo documental analisado ao longo deste capítulo. O objetivo consiste em verificar o grau de aderência normativa e institucional do Projeto Florir às diretrizes internacionais, identificar convergências e lacunas estruturais e avaliar se os instrumentos adotados pelo MPT apresentam correspondência com as exigências relativas à prevenção, responsabilização, canais de denúncia, governança e monitoramento previstas na Convenção.

A análise do presente estudo será apresentada inicialmente por meio de matriz comparativa, seguida de exame crítico das convergências identificadas e das limitações observadas, sempre com fundamento nos documentos institucionais examinados e na sistematização normativa da Convenção nº 190 realizada pelo próprio MPT (MPT, 2021a). Essa análise, ao correlacionar os resultados do Projeto Florir com o conteúdo normativo da Convenção 190, busca oferecer subsídios técnicos para o fortalecimento de políticas públicas e institucionais voltadas ao enfrentamento da violência e do assédio no trabalho, ampliando a eficácia das ações de proteção às mulheres no Brasil.

#### 4.4.1 Convergência entre os princípios do projeto e as diretrizes da OIT

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho estabelece um marco normativo internacional para a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho, incluindo a violência baseada em gênero. A cartilha institucional elaborada pelo MPT sistematiza os principais dispositivos da Convenção e da Recomendação nº 206, destacando a necessidade de abordagem integrada que envolva prevenção, proteção, responsabilização e monitoramento contínuo (MPT, 2021a). A análise do Projeto Florir à luz dessas diretrizes pode ser organizada segundo as categorias metodológicas adotadas neste estudo.

Em relação à prevenção, artigo 4º da Convenção nº 190 estabelece que os Estados devem adotar abordagem inclusiva, integrada e sensível ao gênero para prevenir e eliminar a violência e o assédio. O artigo 9º determina que sejam implementadas medidas preventivas apropriadas, incluindo políticas no local de trabalho, avaliação de riscos e capacitação (OIT, 2019; MPT, 2021a).

No âmbito do Projeto Florir, a prevenção se materializa principalmente por meio dos modelos de Termo de Ajustamento de Conduta, que impõem às empresas a obrigação de elaborar regras internas de conduta, prever ações de capacitação anual e estruturar procedimentos internos relacionados à prevenção e ao enfrentamento da violência e do assédio (MPT, 2024d). A Notificação Recomendatória nº 2236.2024 também orienta a adoção de medidas preventivas internas, incluindo a criação de política institucional de combate ao assédio e a implementação de canal de denúncia, além de prever ações periódicas de conscientização (MPT, 2024e).

As decisões judiciais analisadas reforçam essa dimensão preventiva ao determinarem a inclusão de regras de conduta nas normas internas, a realização de capacitações anuais e a institucionalização de procedimentos formais de recebimento e apuração de denúncias, com exigência de comprovação documental das ações realizadas (TRT15, 2024; TRT15, 2025). Essas determinações se aproximam do artigo 9º da Convenção nº 190, sobretudo na exigência de medidas concretas e contínuas voltadas à organização do trabalho.

Os pactos institucionais, embora de adesão voluntária, também incorporam diretrizes preventivas ao recomendar campanhas, atividades formativas, inclusão do tema nas atividades da CIPA e adoção de regulamentos internos sobre assédio sexual, reforçando a dimensão de sensibilização e orientação prevista no artigo 8º da Convenção (MPT, 2024f; MPT; MPSP, 2024a; MPT; MPSP, 2023b).

Em relação à responsabilização, o artigo 10 da Convenção nº 190 determina que os Estados devem assegurar mecanismos adequados de aplicação e fiscalização, incluindo sanções eficazes em caso de descumprimento das normas relativas à violência e ao assédio no mundo do trabalho (OIT, 2019; MPT, 2021a).

No âmbito do Projeto Florir, a responsabilização assume caráter estruturado especialmente por meio dos modelos de Termo de Ajustamento de Conduta. O modelo vinculado à Lei nº 14.457/2022 e à Lei nº 14.786/2023 estabelece obrigações de fazer e de não fazer, aplicação de sanções administrativas internas, previsão de multas por descumprimento e possibilidade de execução judicial do título (MPT, 2024d). A

natureza de título executivo extrajudicial confere coercitividade às medidas pactuadas, aproximando-se da exigência de mecanismos eficazes de responsabilização prevista na Convenção nº 190.

As decisões liminares analisadas reforçam essa convergência ao impor multas por irregularidade constatada, multas diárias até o cumprimento das obrigações e determinação de implementação de medidas estruturais permanentes, como capacitação anual, criação de comissões internas e adoção de protocolos formais de apuração (TRT15, 2024; TRT15, 2025). Tais medidas evidenciam aplicação concreta de sanções e controle judicial, em consonância com o artigo 10 da Convenção.

Por outro lado, os pactos institucionais apresentam limitação nesse aspecto, pois não preveem sanções administrativas ou multas, restringindo-se à exclusão da entidade do rol de aderentes em caso de descumprimento (MPT, 2024f; MPT; MPSP, 2024a). Nesse ponto, a aderência às diretrizes da Convenção é parcial, por ausência de mecanismo coercitivo estruturado.

Em relação aos canais de denúncia e à proteção contra retaliação, a Convenção nº 190 estabelece a necessidade de mecanismos seguros, eficazes e acessíveis de denúncia, bem como proteção contra retaliação e garantia de tratamento confidencial às vítimas (OIT, 2019; MPT, 2021a).

O modelo de Termo de Ajustamento de Conduta determina a instituição de procedimentos formais de recebimento e acompanhamento de denúncias, com garantia de anonimato, tramitação confidencial, respeito à dignidade da vítima e vedação expressa à retaliação (MPT, 2024d). Também prevê atendimento psicossocial às vítimas e preservação da intimidade, elementos que convergem com as diretrizes internacionais de proteção integral.

As decisões judiciais analisadas determinam a fixação de protocolos internos, garantia de sigilo, direito à resposta adequada e proteção do posto de trabalho da vítima, além da vedação à culpabilização da pessoa denunciante (TRT15, 2024; TRT15, 2025). Essas determinações demonstram convergência substantiva com as exigências internacionais relativas à proteção da pessoa denunciante.

Nos pactos institucionais, há previsão de difusão de canais de denúncia e orientação às vítimas, porém sem detalhamento obrigatório de fluxo interno formal de apuração (MPT, 2024f; MPT; MPSP, 2024a). Nesse caso, a convergência se dá principalmente no plano formativo e orientativo.

Em relação à governança e à articulação institucional, o artigo 4º da Convenção nº 190 prevê a adoção de abordagem integrada e coordenada, envolvendo diferentes atores institucionais na prevenção e no enfrentamento da violência e do assédio.

A Portaria nº 2416.2023 institui o Projeto Florir como projeto estratégico nacional no âmbito do MPT (MPT, 2023a). O Plano de Trabalho organiza diretrizes e ações estruturadas (MPT, 2024b), evidenciando dimensão institucional formalizada.

Os pactos celebrados em parceria entre o MPT e o MPSP demonstram articulação interinstitucional voltada à prevenção e à conscientização em estabelecimentos públicos e privados (MPT; MPSP, 2023b; 2024a). Essa cooperação institucional guarda correspondência com a diretriz internacional de coordenação entre órgãos e políticas públicas.

Nos TACs e decisões judiciais, observa-se exigência de integração com CIPA e comissões internas, institucionalizando instâncias organizacionais permanentes de prevenção e apuração (MPT, 2024d; TRT15, 2024). Contudo, não se identificam metas quantitativas ou plano estratégico com indicadores formais de desempenho, o que limita parcialmente a estrutura de governança sob perspectiva de planejamento mensurável.

Em relação ao monitoramento e aos indicadores, a Convenção nº 190 pressupõe acompanhamento contínuo das medidas adotadas e mecanismos eficazes de fiscalização.

No Projeto Florir, o monitoramento ocorre principalmente por meio da fiscalização do cumprimento dos Termos de Ajustamento de Conduta e das decisões judiciais, com exigência de comprovação documental das capacitações e das medidas implementadas (MPT, 2024d; TRT15, 2024). Há previsão de multas em caso de descumprimento, o que configura instrumento de controle coercitivo.

Entretanto, não foram identificados, nos documentos analisados, indicadores estatísticos obrigatórios, metas quantitativas de redução de casos ou sistema padronizado de relatórios periódicos estruturados. A ausência de métricas formais limita a plena aderência à dimensão de monitoramento sistemático implícita na abordagem integrada preconizada pela Convenção nº 190.

Para facilitar a compreensão da convergência entre as ações documentadas do Projeto Florir e as diretrizes estabelecidas pela Convenção nº 190 e pela Recomendação nº 206 da OIT, apresenta-se a seguir uma matriz comparativa (Quadro

5). A matriz organiza o alinhamento a partir dos eixos correspondentes às categorias metodológicas adotadas nesta pesquisa, indicando os dispositivos da C190 e da R206 e considerando exclusivamente as ações que constam nos materiais analisados do projeto, como o Plano de Trabalho, os modelos de Termo de Ajustamento de Conduta, a Notificação Recomendatória, os pactos institucionais e as decisões judiciais vinculadas à atuação do MPT (OIT, 2019; MPT, 2024a; MPT, 2024b; MPT, 2024c; MPT, 2024d; MPT, 2024e; MPT; MPSP, 2024a; TRT15, 2024; TRT15, 2025).

Quadro 7 - Matriz de convergência entre o Projeto Florir e a Convenção nº 190 da OIT

<b>Diretriz da C190 / R206</b>	<b>Princípios e Artigos (C190/R206)</b>	<b>Ações Correspondentes do Projeto Florir</b>
<b>Prevenção e abordagem preventiva</b>	C190, arts. 4º, 7º, 8º, 9º; R206 (orientações sobre medidas preventivas)	Plano de Trabalho prevê disseminação e fiscalização das Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023, além de verificação de protocolo interno, cartazes informativos, capacitação e canal de denúncia em empresas fiscalizadas. (MPT, 2024b). Modelos de TAC exigem regras internas de conduta, capacitação anual e ações de sensibilização, além de obrigações ligadas à implementação de protocolos aplicáveis (Lei nº 14.786/2023). (MPT, 2024c; MPT, 2024d).
<b>Educação, informação e capacitação</b>	C190, arts. 8º, 9º(d), 11; R206 (campanhas e formação)	O Plano de Trabalho prevê ações de sensibilização e a realização de audiências públicas (MPT, 2024b). Os Termos de Ajustamento de Conduta e as decisões judiciais analisadas determinam a realização de capacitação anual sobre violência e assédio, igualdade e diversidade, com exigência de comprovação documental das atividades desenvolvidas (MPT, 2024d; TRT15, 2024; TRT15, 2025). Os pactos institucionais preveem campanhas e atividades de conscientização, embora não estabeleçam mecanismos coercitivos para o seu cumprimento (MPT, 2024f; MPT; MPSP, 2024a).

<p><b>Canais de denúncia, acolhimento, confidencialidade e proteção contra retaliação</b></p>	<p>C190, art. 10(b)–(c) (mecanismos, proteção, confidencialidade); R206 (apoio às vítimas)</p>	<p>A Notificação Recomendatória determina a criação de canal interno sigiloso, a adoção de política interna e a implementação de medidas de prevenção e de proteção contra retaliação, com exigência de comprovação do cumprimento das providências recomendadas (MPT, 2024e). O modelo de Termo de Ajustamento de Conduta baseado na Lei nº 14.457/2022, na Lei nº 14.786/2023 e na Lei Mari Ferrer exige a instituição de procedimentos de denúncia e apuração, com previsão de anonimato, confidencialidade, preservação da dignidade e vedação de retaliação (MPT, 2024d). As decisões liminares analisadas determinam a adoção de procedimentos formais, garantia de sigilo e a implementação de medidas emergenciais em hipóteses de assédio sexual, incluindo providências voltadas à proteção da trabalhadora no ambiente laboral (TRT15, 2024; TRT15, 2025). Os pactos, por sua vez, preveem a difusão de canais de denúncia do MPT e do MPSP, mas não estruturam fluxo interno obrigatório de apuração e responsabilização disciplinar (MPT, 2024f; MPT; MPSP, 2024a).</p>
<p><b>Responsabilização e sanções (individual e organizacional)</b></p>	<p>C190, arts. 4º(2)(f), 10(d), 10(h); R206 (medidas de reparação e sanções)</p>	<p>Os modelos de Termo de Ajustamento de Conduta preveem a aplicação de multas por descumprimento, estabelecem obrigações de fazer e de não fazer e admitem a possibilidade de execução judicial, por se tratarem de título executivo extrajudicial (MPT, 2024c; MPT, 2024d). As decisões liminares analisadas fixam multas, determinam a aplicação de sanções administrativas internas e impõem obrigações estruturais de prevenção e apuração (TRT15, 2024; TRT15, 2025). A</p>

		<p>Notificação Recomendatória prevê a adoção de medidas legais e administrativas e a possibilidade de atuação judicial em caso de descumprimento das orientações expedidas (MPT, 2024e). Os pactos institucionais, por sua vez, limitam-se à exclusão da entidade do rol de aderentes em caso de descumprimento, sem previsão de multa ou sanção coercitiva (MPT, 2024f; MPT; MPSP, 2024a).</p>
<p><b>Governança, coordenação e institucionalização</b></p>	<p>C190, art. 4º (abordagem integrada); art. 9º(a) (política interna do empregador); R206 (integração e coordenação)</p>	<p>Portaria que prorroga o Projeto Estratégico e designa gestão (gerente e vice-gerentes) evidencia estrutura de governança interna do projeto. (MPT, 2023a). Plano de Trabalho define escopo, cronograma e indicadores formais, além de prever elaboração de minutas de TAC e recomendações. (MPT, 2024b). TACs e liminares determinam institucionalização interna (regras de conduta, comissão/instâncias, integração com CIPA, prazos). (MPT, 2024d; TRT15, 2024; TRT15, 2025).</p>
<p><b>Monitoramento e indicadores</b></p>	<p>C190, art. 10(a) y 10(h) (fiscalização/inspeção e execução); R206 (estatísticas e acompanhamento)</p>	<p>Plano de Trabalho estabelece indicadores de “empresas fiscalizadas” e metas semestrais, com fonte de dados em registros institucionais (ICs, PAJs, PROMOS). (MPT, 2024b). TACs e liminares exigem comprovação documental y preveem multa como mecanismo de controle. (MPT, 2024c; MPT, 2024d; TRT15, 2024; TRT15, 2025). Liminar Carrefour determina relatório semestral comprovando execução das obrigações. (TRT15, 2024).</p>
<p><b>Articulação interinstitucional</b></p>	<p>R206</p>	<p>Parcerias institucionais formalizadas entre o MPT e o MPSP, no âmbito dos pactos “Não é Não” e “Ninguém se Cala”, bem como realização de eventos institucionais conjuntos</p>

		e atuação coordenada na implementação de diretrizes preventivas (MPT; MPSP, 2023b; MPT; MPSP, 2024a).
<b>Ambientes laborais seguros</b>	Art. 4º, 7º, 8º e 9º da C190	Previsão de elaboração e inclusão de regras internas de conduta sobre violência e assédio, realização de capacitação periódica e institucionalização de procedimentos formais de apuração, conforme previsto nos modelos de TAC e nas decisões judiciais analisadas (MPT, 2024d; TRT15, 2024; TRT15, 2025).
<b>Transversalidade e articulação institucional</b>	R206	Atuação integrada entre instrumentos preventivos, recomendatórios, extrajudiciais e judiciais no âmbito do Projeto Florir, incluindo Portaria instituidora, Plano de Trabalho, modelos de TAC, Notificação Recomendatória e pactos institucionais (MPT, 2023a; MPT, 2024b; MPT, 2024d; MPT, 2024e; MPT, 2024f).

Fonte: Elaboração própria a partir de OIT (2019) e da documentação analisada do Projeto Florir. (MPT, 2023a; MPT, 2024a; MPT, 2024b; MPT, 2024c; MPT, 2024d; MPT, 2024e; MPT, 2024f; MPT; MPSP, 2024a; TRT15, 2024; TRT15, 2025).

A Matriz Comparativa evidencia de forma clara o alinhamento substantivo entre o Projeto Florir e as diretrizes da Convenção nº 190 da OIT, demonstrando que as ações implementadas se coadunam com os princípios internacionais de prevenção, proteção, reparação e promoção de ambientes de trabalho livres de violência e discriminação. Essa convergência confirma a relevância do Projeto Florir como política pública integrada ao marco normativo internacional, fortalecendo a construção de ambientes institucionais seguros e o avanço da igualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro.

#### 4.4.2 Nível de aderência normativa e institucional às obrigações internacionais

A análise do nível de aderência normativa e institucional do Projeto Florir às obrigações internacionais assumidas pelo Brasil com a ratificação da Convenção nº

190 da OIT revela pontos de alinhamento substancial, ao mesmo tempo em que evidencia desafios de adequação e consolidação de práticas institucionais em conformidade com os parâmetros internacionais. A Convenção 190, ratificada pelo Brasil em 2025, estabelece obrigações claras quanto ao enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho, atribuindo responsabilidades ao Estado e às instituições na criação de ambientes laborais seguros (Brasil, 2025; OIT, 2019).

No âmbito normativo, observa-se que o Projeto Florir incorpora estratégias de enfrentamento à violência de gênero e ao assédio no trabalho que se alinham aos parâmetros estabelecidos pela Convenção nº 190 da OIT, ainda que o instrumento não tenha sido ratificado pelo Brasil. Essas estratégias incluem o fortalecimento de protocolos internos e de procedimentos de acolhimento às vítimas, em consonância com as diretrizes previstas no artigo 4º da Convenção (OIT, 2019a). Essa convergência também se manifesta no estímulo à criação de mecanismos de denúncia e fluxos de encaminhamento seguros em estabelecimentos que aderiram ao pacto “Ninguém se Cala” (MPT, MPSP, 2024a).

Do ponto de vista institucional, o Projeto Florir contribui para a operacionalização de práticas preventivas de violência e assédio no trabalho por meio de formações continuadas e oficinas de letramento jurídico, alinhando-se ao princípio de capacitação e educação previsto no artigo 9º da C190 (OIT, 2019). Essa estratégia atende à obrigação do Estado e das instituições de capacitar empregadores, trabalhadores e agentes públicos, de modo a sensibilizá-los para a temática e qualificá-los para o enfrentamento de situações de violência no ambiente laboral (ANAMATRA, 2022).

A atuação do projeto evidencia aderência ao princípio da proteção e reparação, previsto na Convenção, ao promover o encaminhamento de mulheres vítimas de violência para serviços de acolhimento, assistência jurídica e apoio psicossocial (Brasil, 2025). Essa prática amplia o alcance das obrigações internacionais ao garantir que as vítimas tenham acesso a mecanismos de reparação, elemento central para a superação de situações de violência no trabalho.

Outro aspecto que demonstra o alinhamento do projeto com a C190 é a articulação interinstitucional, prática prevista na Recomendação nº 206, que complementa a Convenção ao recomendar a cooperação entre órgãos governamentais e a sociedade civil no enfrentamento à violência (OIT, 2019). O

Projeto Florir, ao atuar em parceria com o MPT, o MPSP e o ILP, contribui para a consolidação de redes de proteção às mulheres em situação de violência no trabalho.

Apesar dos avanços, observa-se que o Brasil ainda enfrenta desafios normativos relacionados à incorporação integral das diretrizes da C190 nos ordenamentos locais, o que impacta a implementação plena de projetos como o Florir (CUT, 2025). A ausência de regulamentações específicas para operacionalização de alguns dispositivos da Convenção limita o alcance das ações institucionais, demonstrando a necessidade de aprimoramento legislativo que respalde as práticas instituídas pelo projeto.

O Projeto Florir atua em consonância com a C190 ao reconhecer que o enfrentamento à violência e ao assédio no mundo do trabalho demanda estratégias que abordem as causas estruturais dessas violências, como as desigualdades de gênero (OIT, 2025). As oficinas e formações realizadas pelo projeto contemplam discussões sobre relações de poder e a necessidade de ambientes laborais que respeitem a dignidade das mulheres, aderindo aos compromissos internacionais de promoção de igualdade no trabalho.

Em termos operacionais, a adesão do projeto aos princípios da Convenção se manifesta na construção de ambientes laborais que adotam códigos de conduta e normativas internas voltadas ao combate ao assédio, prática incentivada pela C190 como parte das responsabilidades institucionais (Brasil, 2025). Essas adaptações normativas internas fortalecem a estrutura institucional, ampliando a coerência entre os compromissos internacionais e as práticas locais.

Contudo, identificam-se lacunas relacionadas à uniformização de protocolos entre as instituições parceiras, o que impacta a aderência integral às obrigações previstas na C190 (ANAMATRA, 2022). A ausência de padronização de fluxos de atendimento e de mecanismos de monitoramento dificulta a avaliação do cumprimento dos parâmetros internacionais, demonstrando a necessidade de maior articulação entre os atores envolvidos para garantir a uniformidade das práticas.

A dimensão formativa do Projeto Florir reflete aderência ao compromisso assumido pelo Brasil com a C190 ao promover campanhas de conscientização e capacitação, fortalecendo a compreensão sobre os direitos das mulheres no ambiente de trabalho (FGV, 2024). Essa dimensão pedagógica está em conformidade com o objetivo de erradicação da violência e do assédio, ao incentivar transformações nos comportamentos individuais e institucionais.

O caráter de proteção integral adotado pelo projeto também se conecta com o disposto na Convenção ao assegurar que as mulheres em situação de violência tenham acesso a mecanismos de denúncia que respeitem sua dignidade e sua segurança, evitando a revitimização (Brasil, 2025). Essa prática institucional demonstra o compromisso do projeto com a garantia de direitos fundamentais, convergindo com os parâmetros internacionais.

As articulações comunitárias realizadas pelo projeto para mobilização de lideranças locais em campanhas de enfrentamento à violência também refletem os princípios da participação e do controle social previstos na Recomendação nº 206 (OIT, 2019). Essa convergência amplia o alcance do projeto e fortalece a aderência institucional aos compromissos internacionais de promoção de ambientes laborais seguros e igualitários.

Embora o projeto apresente elevada aderência em suas práticas, a inexistência de indicadores sistemáticos específicos para monitoramento do alinhamento às metas da C190 limita a avaliação de impacto em termos de conformidade internacional (Valarelli, 2018). Essa limitação evidencia a necessidade de elaboração de métricas capazes de mensurar o nível de cumprimento das obrigações assumidas pelo Brasil no âmbito da Convenção.

Do ponto de vista desta investigação a análise documental indica um grau relevante de aproximação entre os instrumentos utilizados no Projeto Florir e os parâmetros estabelecidos pela Convenção nº 190 da OIT, especialmente nos eixos de prevenção, institucionalização de políticas internas e responsabilização organizacional. Entretanto, essa aderência ocorre de forma heterogênea, sendo mais evidente nos instrumentos coercitivos (TACs e decisões judiciais) do que nos pactos de adesão voluntária.

Com o objetivo de facilitar a visualização das dimensões de aderência e dos desafios enfrentados pelo Projeto Florir no alinhamento às obrigações internacionais assumidas pelo Brasil com a ratificação da Convenção nº 190 da OIT, apresenta-se o Quadro 6, que sintetiza os pontos de conformidade, os avanços institucionais e as lacunas identificadas durante a análise.

Quadro 8 - Aderência normativa e institucional do Projeto Florir à Convenção nº 190 da OIT

Aspecto	Descrição
---------	-----------

<b>Ações preventivas alinhadas à C190</b>	Implementação de formações e oficinas de letramento jurídico, conforme o art. 9º da C190, fortalecendo a prevenção à violência no trabalho.
<b>Fomento a mecanismos de denúncia</b>	Criação de fluxos de denúncia e encaminhamento seguros em instituições aderentes ao pacto “Ninguém se Cala”.
<b>Articulação interinstitucional</b>	Cooperação entre MPT, MPSP e ILP, em consonância com a Recomendação nº 206 da OIT, promovendo redes de proteção às mulheres.
<b>Encaminhamento a serviços de apoio</b>	Acesso a assistência jurídica, acolhimento psicossocial e apoio à empregabilidade, garantindo reparação e proteção.
<b>Promoção de igualdade de gênero</b>	Realização de campanhas e formações sobre relações de poder e respeito à dignidade, alinhadas à C190.
<b>Adaptação de normas internas</b>	Criação de códigos de conduta e normativas internas para enfrentamento ao assédio, conforme preconiza a Convenção.
<b>Lacuna de indicadores específicos</b>	Ausência de métricas sistemáticas para monitorar a conformidade com a C190 e mensurar impacto das ações.
<b>Inexistência de regulamentações complementares</b>	Falta de normativas nacionais que detalhem procedimentos para operacionalização plena da C190.
<b>Heterogeneidade de protocolos institucionais</b>	Falta de padronização entre instituições parceiras quanto aos fluxos de atendimento às vítimas.
<b>Limitação de monitoramento de impacto</b>	Dificuldade em avaliar o cumprimento das obrigações internacionais devido à carência de indicadores específicos.

Fonte: Organização própria a partir da análise do Projeto Florir e da Convenção nº 190 da OIT.

A matriz comparativa evidencia que o Projeto Florir apresenta convergência significativa com a Convenção nº 190 nos eixos de prevenção, institucionalização de políticas internas, exigência de capacitação periódica, estruturação de canais de denúncia com garantia de confidencialidade e previsão de mecanismos coercitivos quando formalizados por meio de Termo de Ajustamento de Conduta ou decisão judicial.

Observa-se aderência especialmente robusta nos instrumentos coercitivos, como os modelos de TAC e as decisões liminares, que incorporam exigências compatíveis com os artigos 9º e 10 da Convenção, incluindo políticas internas, avaliação organizacional, capacitação e sanções por descumprimento.

Por outro lado, a análise revela limitações estruturais relevantes. Não há sistematização unificada de definições normativas próprias, inexistem metas

quantitativas formais de redução de casos e não se identifica sistema estruturado de indicadores estatísticos permanentes, aspectos que impactam a dimensão de monitoramento contínuo implícita na abordagem integrada prevista no artigo 4º da Convenção.

Também se observa que os pactos de adesão voluntária possuem convergência predominantemente formativa e orientativa, com ausência de mecanismos coercitivos, o que reduz o grau de aderência ao artigo 10 da Convenção quando considerados isoladamente.

Em síntese, o Projeto Florir demonstra alinhamento substancial com a arquitetura normativa da Convenção nº 190, sobretudo quando analisados os instrumentos de natureza coercitiva. Todavia, apresenta lacunas na consolidação conceitual autônoma e na institucionalização de mecanismos permanentes de monitoramento com indicadores mensuráveis, elementos que se tornam centrais para a etapa comparativa com outros ordenamentos jurídicos.

#### 4.4.3 Definições normativas de violência e assédio à luz do art. 1º da Convenção nº 190 da OIT

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho estabelece, em seu artigo 1º, a definição normativa de “violência e assédio” como um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou ameaças de tais comportamentos e práticas, que tenham por objetivo, resultem ou possam resultar em dano físico, psicológico, sexual ou econômico. O mesmo dispositivo reconhece expressamente que a violência e o assédio podem ser baseados em gênero e que podem incluir o assédio sexual (OIT, 2019; MPT, 2021a).

O artigo 1º, alínea b, da Convenção explicita que a expressão “violência e assédio com base no gênero” designa a violência e o assédio dirigidos contra pessoas em razão de seu sexo ou gênero, ou que afetem desproporcionalmente pessoas de determinado sexo ou gênero, incluindo o assédio sexual. A Convenção, portanto, não cria uma categoria autônoma denominada “assédio por razão de sexo”, mas reconhece a violência e o assédio baseados em gênero como dimensão específica dentro do conceito geral.

No conjunto documental do Projeto Florir, observa-se que não há formulação autônoma e sistematizada de definição normativa própria de violência e assédio. O

conceito mais estruturado aparece na cartilha “Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 da OIT: ações para o enfrentamento da violência e assédio no mundo do trabalho”, que reproduz a definição constante do artigo 1º da Convenção (MPT, 2021a).

A cartilha “O ABC da violência de gênero”, elaborada pela Procuradoria-Geral do Trabalho, apresenta definição específica de assédio sexual no trabalho como conduta de natureza sexual, manifestada por contato físico, palavras, gestos ou outros meios, imposta contra a vontade da vítima, causando constrangimento e violando sua liberdade sexual, distinguindo ainda as modalidades *quid pro quo* e ambiental (MPT, 2023b). Entretanto, o documento não estabelece categoria autônoma de “assédio por razão de sexo” dissociada da violência baseada em gênero.

Os modelos de Termo de Ajustamento de Conduta adotam definição de violência e assédio com base na Convenção nº 190, afirmando tratar-se de comportamentos ou práticas que visem, causem ou sejam suscetíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico às pessoas trabalhadoras (MPT, 2024d). Não há, contudo, diferenciação conceitual expressa entre assédio sexual e assédio por razão de sexo como categorias autônomas.

As minutas dos pactos “Não é Não” e “Ninguém se Cala” também reproduzem a conceituação da Convenção nº 190 nos considerandos, reconhecendo a violência e o assédio com base no gênero, mas não apresentam definição técnica própria nem distinguem formalmente o assédio por razão de sexo como categoria normativa independente (MPT, 2024f; MPT; MPSP, 2024a).

As decisões liminares analisadas descrevem condutas caracterizadoras de assédio sexual e assédio moral de forma exemplificativa, com detalhamento prático de comportamentos vedados, mas não constroem definição normativa sistemática baseada na estrutura conceitual da Convenção nº 190 (TRT15, 2024; TRT15, 2025).

Dessa forma, verifica-se que o Projeto Florir não desenvolve um sistema conceitual próprio de definições normativas, operando predominantemente por remissão ao conceito internacional da Convenção nº 190 e por descrições operacionais nos instrumentos coercitivos.

#### 4.4.4 Pontos de tensionamento e lacunas no cumprimento dos parâmetros internacionais

A análise do Projeto Florir à luz da Convenção nº 190 da OIT revela convergência relevante nos eixos de prevenção, institucionalização de políticas internas, capacitação periódica e responsabilização por meio de instrumentos coercitivos, especialmente quando considerados os modelos de Termo de Ajustamento de Conduta e as decisões judiciais analisadas (MPT, 2024c; MPT, 2024d; TRT15, 2024; TRT15, 2025).

Todavia, a partir dos documentos efetivamente examinados, é possível identificar lacunas estruturais que limitam a aderência plena do projeto aos parâmetros internacionais.

Um primeiro ponto de tensionamento refere-se à ausência de sistematização conceitual própria de violência e assédio. O Projeto Florir opera predominantemente por remissão à definição da Convenção nº 190, sem construção normativa autônoma ou diferenciação expressa entre assédio sexual e assédio por razão de sexo como categorias distintas (MPT, 2021a; MPT, 2023b; MPT, 2024f). Embora a cartilha “O ABC da violência de gênero” apresente definição de assédio sexual laboral, essa formulação não é incorporada de modo uniforme em todos os instrumentos do projeto.

Outra lacuna identificada diz respeito à ausência de previsão expressa de aplicação a todos os tipos de vínculo de trabalho. Os documentos analisados não delimitam explicitamente a abrangência do projeto quanto a trabalhadores terceirizados, estagiários, aprendizes ou outras modalidades contratuais, aspecto que é tratado de forma ampla na Convenção nº 190, especialmente em seus artigos 2º e 3º (OIT, 2019).

Também se observa que os pactos institucionais “Não é Não” e “Ninguém se Cala”, embora alinhados à perspectiva preventiva da Convenção, não estabelecem mecanismos coercitivos de cumprimento, restringindo-se à exclusão do rol de aderentes em caso de descumprimento (MPT, 2024f; MPT; MPSP, 2024a). Nesse sentido, sua aderência ao artigo 10 da Convenção, que exige sanções eficazes, é limitada quando considerados isoladamente.

No eixo do monitoramento, verifica-se que, embora o Plano de Trabalho estabeleça indicadores relacionados ao número de empresas fiscalizadas (MPT, 2024b) e os TACs e decisões judiciais exijam comprovação documental das medidas implementadas (MPT, 2024d; TRT15, 2024), não há previsão de indicadores estatísticos específicos voltados à mensuração da redução de casos de violência e assédio ou à avaliação sistemática de impacto institucional. A ausência de metas

quantitativas formais limita a dimensão de monitoramento estruturado implícita na abordagem integrada prevista no artigo 4º da Convenção nº 190.

Adicionalmente, não se identifica nos documentos analisados a instituição de sistema permanente de relatórios públicos padronizados que permitam acompanhamento longitudinal das medidas implementadas no âmbito do projeto. O controle ocorre predominantemente por meio de fiscalização pontual vinculada a procedimentos investigativos ou cumprimento de obrigações específicas.

Por fim, observa-se que parte significativa da aderência às diretrizes da Convenção nº 190 depende da formalização por instrumentos coercitivos, como TACs ou decisões judiciais. Quando analisados os instrumentos de adesão voluntária, a convergência é predominantemente orientativa e formativa, não havendo obrigatoriedade estrutural equivalente àquela prevista nos instrumentos executivos.

Quadro 9 - Pontos de tensionamento e lacunas identificadas no Projeto Florir frente à Convenção nº 190 da OIT

<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>
<b>Ausência de definição normativa autônoma</b>	O projeto reproduz conceitos da C190, mas não consolida sistema conceitual próprio nem diferencia formalmente assédio por razão de sexo como categoria autônoma
<b>Abrangência de vínculos</b>	Não há explicitação expressa da aplicação a todas as modalidades de vínculo de trabalho, conforme previsto nos arts. 2º e 3º da C190.
<b>Pactos sem coercitividade</b>	Instrumentos de adesão voluntária não preveem multas ou sanções estruturadas.
<b>Monitoramento sem metas quantitativas</b>	Ausência de indicadores de redução de casos ou metas mensuráveis de impacto.
<b>Fiscalização predominantemente reativa</b>	Controle ocorre principalmente via TAC ou decisão judicial, não por sistema estatístico permanente.
<b>Falta de integração com sistemas nacionais de dados</b>	Os instrumentos analisados privilegiam comprovações documentais e, pontualmente, relatórios, sem prever integração padronizada de dados em bases externas.
<b>Ausência de enfoque interseccional</b>	Os materiais analisados incorporam a perspectiva de gênero em alguns documentos, com menções pontuais a grupos específicos, mas não estruturam estratégias operacionais diferenciadas.
<b>Baixo envolvimento de setores institucionais</b>	Parte dos instrumentos analisados não detalha mecanismos de coordenação

	interna e responsabilidades institucionais para implementação e acompanhamento.
<b>Carência de campanhas permanentes de sensibilização</b>	Há previsão de campanhas e ações de conscientização em alguns instrumentos, mas sem desenho de permanência, metas e indicadores, prevalecendo menções genéricas e, em instrumentos coercitivos, a exigência de capacitação anual.
<b>Ausência de fluxos para prevenção de revitimização</b>	Alguns instrumentos trazem diretrizes de acolhimento humanizado, sigilo e vedação de culpabilização, mas essa prevenção de revitimização não aparece com o mesmo nível de detalhamento e padronização em todos os documentos analisados.
<b>Formações pontuais sem continuidade</b>	Os instrumentos coercitivos (TACs e liminares) estabelecem capacitação anual, enquanto materiais orientativos e pactos tratam a formação de modo recomendatório, sem garantia de continuidade e comprovação.
<b>Falta de mecanismos de avaliação institucional específica</b>	Inexistência de instrumentos que mensurem a conformidade do projeto com os compromissos internacionais.

Fonte: Organização própria a partir da análise do Projeto Florir e parâmetros da C190 da OIT.

A sistematização apresentada indica que, a partir dos instrumentos analisados no âmbito do Projeto Florir, a consolidação de um padrão institucional mais consistente depende do enfrentamento das lacunas identificadas, especialmente no que se refere ao detalhamento de governança e rotinas de implementação, à padronização de diretrizes de acolhimento e proteção, à definição de mecanismos de monitoramento e registro, e à garantia de ações formativas com continuidade, com comprovação quando exigida. Ao mesmo tempo, os documentos evidenciam que parte dessas dimensões aparece de forma mais robusta nos instrumentos coercitivos, como modelos de TAC e decisões judiciais, enquanto materiais orientativos e pactos tendem a operar por diretrizes gerais. Assim, o avanço do projeto, nos limites do que está documentado, passa por reforçar a consistência interna entre instrumentos, ampliar a clareza operacional das medidas e qualificar a capacidade de acompanhamento das ações, de modo a favorecer ambientes de trabalho mais seguros, inclusivos e livres de violência.

A consolidação de mecanismos uniformes de responsabilização também depende do aprimoramento do marco normativo aplicável ao setor privado, uma vez

que parte das medidas identificadas decorre de instrumentos coercitivos específicos, e não de obrigação legal geral e automática.

#### 4.4.5 Considerações analíticas sobre a replicabilidade e expansão do modelo

A análise da replicabilidade e da eventual expansão do Projeto Florir deve ser realizada a partir de seus elementos estruturantes formalmente documentados, considerando sua arquitetura normativa, seus instrumentos operacionais e o grau de alinhamento com a Convenção nº 190 da OIT. A possibilidade de replicação do modelo em outros contextos institucionais depende menos de avaliações externas e mais da observação objetiva dos mecanismos que compõem sua estrutura documental.

Um primeiro elemento que favorece a replicabilidade do modelo reside na sua formalização institucional por meio de Portaria específica que o institui como projeto estratégico (MPT, 2023a). A existência de ato normativo interno que define coordenação, escopo e diretrizes cria base organizacional que pode ser reproduzida em outras unidades ou regiões mediante ato administrativo semelhante.

O Plano de Trabalho constitui outro elemento estruturante relevante, pois organiza metas, indicadores e instrumentos de atuação, incluindo fiscalização de cumprimento das Leis nº 14.457/2022 e nº 14.786/2023, elaboração de minutas de TAC e emissão de recomendações (MPT, 2024b). A sistematização por metas semestrais e indicadores operacionais demonstra que o modelo possui lógica administrativa replicável, desde que haja estrutura institucional para sua execução.

Os modelos de Termo de Ajustamento de Conduta representam o componente mais robusto para replicação, pois estabelecem obrigações claras de prevenção, capacitação, implementação de regras internas, criação de canais de denúncia, garantia de confidencialidade e aplicação de multas por descumprimento (MPT, 2024c; MPT, 2024d). Trata-se de instrumento padronizado que pode ser utilizado em diferentes contextos, conferindo coerência normativa e uniformidade às exigências institucionais.

As decisões judiciais analisadas reforçam essa possibilidade de replicação ao demonstrarem que o Poder Judiciário pode impor obrigações estruturais semelhantes às previstas nos TACs, incluindo capacitação anual, procedimentos formais de apuração, sanções administrativas internas e multas (TRT15, 2024; TRT15, 2025).

Isso indica que o modelo não depende exclusivamente de adesão voluntária, podendo ser reproduzido também por via judicial.

A articulação interinstitucional documentada nos pactos celebrados entre MPT e MPSP demonstra que o modelo admite cooperação formal entre órgãos públicos (MPT; MPSP, 2024a). Essa característica favorece a expansão para outras unidades federativas, desde que exista articulação semelhante entre instituições com competência convergente.

Contudo, a análise documental também revela condicionantes para a expansão do modelo. A aderência mais robusta às diretrizes da Convenção nº 190 ocorre quando há formalização coercitiva por meio de TAC ou decisão judicial. Já os pactos de adesão voluntária apresentam natureza predominantemente orientativa, sem previsão de sanções estruturadas. Assim, a replicabilidade integral do modelo depende da utilização concomitante de instrumentos coercitivos e não apenas de compromissos voluntários.

Outro ponto a considerar é que o monitoramento atualmente se estrutura por indicadores administrativos de fiscalização e por comprovação documental de cumprimento de obrigações (MPT, 2024b; MPT, 2024d). Não há sistema padronizado de indicadores estatísticos de impacto ou metas de redução de casos. Portanto, eventual expansão do modelo exigiria aperfeiçoamento na dimensão de monitoramento para maior alinhamento com a lógica de acompanhamento contínuo implícita na Convenção nº 190.

Também se verifica que o projeto opera predominantemente por remissão às definições da própria Convenção nº 190, não possuindo sistema conceitual normativo autônomo consolidado (MPT, 2021a; MPT, 2023b; MPT, 2024f). Para replicação nacional ampliada, poderia ser necessária maior uniformização conceitual entre os instrumentos.

Dessa forma, a replicabilidade do Projeto Florir mostra-se viável sob o ponto de vista institucional, especialmente em razão de sua estrutura normativa formalizada, da padronização de instrumentos coercitivos e da possibilidade de articulação interinstitucional. Entretanto, sua expansão com plena aderência aos parâmetros da Convenção nº 190 dependerá do fortalecimento de mecanismos de monitoramento sistemático, da consolidação conceitual uniforme e da utilização de instrumentos com força executiva.

Quadro 10 - Elementos estruturantes para replicabilidade e expansão do Projeto Florir

<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>
<b>Formalização institucional</b>	Projeto instituído por Portaria estratégica com definição de coordenação e escopo (MPT, 2023a).
<b>Planejamento estruturado</b>	Plano de Trabalho com metas e indicadores administrativos (MPT, 2024b).
<b>Instrumentos coercitivos padronizados</b>	Modelos de TAC com obrigações, multas e título executivo (MPT, 2024c; MPT, 2024d).
<b>Possibilidade de reforço judicial</b>	Decisões liminares impondo obrigações estruturais e multas (TRT15, 2024; TRT15, 2025).
<b>Articulação interinstitucional</b>	Pactos firmados entre MPT e MPSP (MPT; MPSP, 2024a).
<b>Limitação de monitoramento</b>	Ausência de indicadores estatísticos de impacto e metas quantitativas formais.
<b>Dependência de formalização coercitiva</b>	Maior aderência quando há TAC ou decisão judicial, menor nos pactos voluntários.
<b>Ausência de consolidação conceitual autônoma</b>	Definições baseadas predominantemente na C190, sem sistematização própria unificada.
<b>Formação continuada das equipes</b>	Evita ações pontuais e favorece a internalização dos conteúdos e das práticas institucionais de prevenção, acolhimento e encaminhamento, garantindo maior consistência na aplicação das medidas ao longo do tempo.

Fonte: Organização própria a partir da análise do Projeto Florir.

A sistematização apresentada indica que, a partir dos instrumentos analisados no âmbito do Projeto Florir, a consolidação de um padrão institucional mais consistente depende do enfrentamento das lacunas identificadas, especialmente no que se refere ao detalhamento de governança e rotinas de implementação, à padronização de diretrizes de acolhimento e proteção, à definição de mecanismos de monitoramento e registro, e à garantia de ações formativas com continuidade, com comprovação quando exigida. Ao mesmo tempo, os documentos evidenciam que parte dessas dimensões aparece de forma mais robusta nos instrumentos coercitivos, como modelos de TAC e decisões judiciais, enquanto materiais orientativos e pactos tendem a operar por diretrizes gerais. Assim, o avanço do projeto, nos limites do que está documentado, passa por reforçar a consistência interna entre instrumentos, ampliar a clareza operacional das medidas e qualificar a capacidade de acompanhamento das ações, de modo a favorecer ambientes de trabalho mais seguros, inclusivos e livres de violência.

Sob a perspectiva da análise de políticas públicas, o Projeto Florir pode ser compreendido como instrumento institucional de implementação indireta de normas internacionais, no qual o MPT atua como ator estratégico na difusão e operacionalização de parâmetros regulatórios associados à Convenção nº 190 da OIT.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O presente capítulo desenvolve a análise crítica dos achados empíricos e dos referenciais normativos examinados ao longo da pesquisa, promovendo a articulação entre o arcabouço teórico apresentado no Capítulo 2 e o estudo de caso do Projeto Florir. A discussão busca compreender em que medida o conjunto de normas, políticas e iniciativas institucionais existentes no Brasil se aproxima ou se distancia dos parâmetros estabelecidos pela Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho.

A análise é estruturada à luz das teorias do processo de políticas públicas (Capella, 2007; Secchi, 2019; Hill, 2005), dos modelos de formação de agenda (Kingdon, 2014; Capella, 2016), da abordagem das coalizões de defesa (Sabatier; Jenkins-Smith, 1999) e dos estudos sobre institucionalização de políticas de igualdade de gênero (Farah, 2013; FES, 2017). Esses referenciais permitem examinar não apenas a existência de normas formais, mas também os processos institucionais que condicionam sua implementação, monitoramento e efetividade.

A análise parte do reconhecimento de que o assédio sexual no ambiente de trabalho constitui manifestação estrutural das desigualdades de gênero presentes no mercado laboral. Conforme apontado por Hirata (2014), as relações de trabalho são atravessadas por divisões sexuais do trabalho e por hierarquias que produzem assimetrias de poder, criando condições institucionais que podem favorecer práticas de violência e assédio no ambiente profissional. Nessa perspectiva, o assédio sexual não deve ser compreendido como episódio isolado ou desvio individual, mas como fenômeno social relacionado a estruturas históricas de desigualdade de gênero.

A Convenção nº 190 da OIT representa um marco normativo relevante ao reconhecer a violência e o assédio no mundo do trabalho como violações de direitos humanos e como obstáculos à igualdade de oportunidades e ao trabalho decente (OIT, 2019a). Ainda que o Brasil não tenha ratificado formalmente o instrumento, seus princípios e diretrizes passaram a influenciar o debate jurídico e institucional sobre o tema, funcionando como referência normativa e interpretativa para a formulação de políticas públicas e iniciativas institucionais.

Nesse contexto, a análise desenvolvida neste capítulo examina o estágio atual das políticas públicas brasileiras de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual no trabalho, considerando tanto os marcos normativos internos quanto os parâmetros

internacionais associados ao ODS nº 5, que trata da igualdade de gênero (ONU, 2015). A articulação entre esses elementos permite avaliar em que medida os compromissos assumidos no plano internacional têm sido traduzidos em respostas institucionais no contexto nacional.

Sob a perspectiva do modelo dos múltiplos fluxos proposto por Kingdon (2014), a inserção do assédio sexual no trabalho na agenda pública brasileira pode ser compreendida como resultado da convergência entre o reconhecimento do problema, a formulação de alternativas institucionais e a existência de condições políticas favoráveis à adoção de medidas de enfrentamento. Entretanto, como destacam Cohen, March e Olsen (1972), os processos decisórios organizacionais frequentemente operam sob lógicas não lineares e ambíguas, o que pode dificultar a implementação consistente das soluções normativas disponíveis.

A literatura também demonstra que a implementação de políticas públicas constitui etapa crítica do ciclo de políticas, frequentemente marcada por distanciamentos entre formulação normativa e execução institucional (Secchi, 2019; Hill, 2005). No caso das políticas de enfrentamento ao assédio sexual, esse distanciamento pode manifestar-se na forma de lacunas de monitoramento, fragmentação institucional, ausência de dados consolidados e dificuldades de coordenação entre diferentes atores responsáveis pela implementação das medidas previstas.

Outro elemento relevante para a análise refere-se à cultura organizacional das instituições. Hirigoyen (2010) destaca que ambientes institucionais podem contribuir para a reprodução de práticas abusivas quando prevalecem hierarquias rígidas, naturalização de comportamentos inadequados e ausência de mecanismos efetivos de acolhimento e responsabilização. Nessas circunstâncias, o silêncio institucional e o medo de retaliação tendem a reforçar a subnotificação de casos e a dificultar a efetividade dos mecanismos de denúncia.

Além disso, a ausência de sistemas estruturados de monitoramento e avaliação constitui desafio recorrente nas políticas públicas voltadas ao enfrentamento da violência de gênero no trabalho. Conforme destaca Valarelli (2018), políticas públicas eficazes dependem da existência de indicadores claros, coleta sistemática de dados e mecanismos de avaliação capazes de identificar resultados e orientar ajustes institucionais. No contexto brasileiro, a inexistência de um sistema nacional

integrado de dados sobre assédio sexual no trabalho limita a capacidade de avaliação da efetividade das políticas implementadas.

A partir dessas considerações teóricas e normativas, o capítulo desenvolve uma análise estruturada em quatro eixos principais. O primeiro examina o diagnóstico das políticas públicas brasileiras voltadas à prevenção e ao enfrentamento do assédio sexual no trabalho. O segundo analisa experiências de atuação interinstitucional e iniciativas colaborativas envolvendo órgãos públicos, setor privado e sociedade civil. O terceiro avalia casos institucionais considerados relevantes, com destaque para o estudo de caso do Projeto Florir. Por fim, o capítulo examina o papel das normas internacionais e os desafios estruturais que condicionam a implementação dessas políticas no contexto brasileiro.

Ao articular referencial teórico, análise normativa e evidências institucionais, esta discussão busca identificar convergências, lacunas e limites de implementação das políticas públicas voltadas ao enfrentamento do assédio sexual no trabalho no Brasil. O objetivo é contribuir para o aprimoramento das estratégias institucionais de prevenção, acolhimento e responsabilização, considerando os parâmetros internacionais de proteção aos direitos das trabalhadoras e a necessidade de fortalecimento de ambientes laborais seguros e igualitários.

## 5.1 DIAGNÓSTICO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL

Essa análise se articula com a literatura sobre implementação de políticas públicas, que destaca a distância recorrente entre formulação normativa e execução institucional (Sabatier; Jenkins-Smith, 1999; Secchi, 2019).

A análise das políticas públicas brasileiras é realizada à luz dos referenciais discutidos no Capítulo 2, especialmente das abordagens sobre formação de agenda e implementação de políticas públicas. Esses modelos permitem compreender como problemas sociais passam a integrar a agenda governamental e quais fatores institucionais influenciam a efetividade das políticas formuladas (Kingdon, 2014; Sabatier; Jenkins-Smith, 1999; Secchi, 2019).

### 5.1.1 Programas governamentais voltados à prevenção do assédio sexual no trabalho

O Brasil consolidou, especialmente a partir da década de 2020, um conjunto de programas e instrumentos normativos voltados à prevenção e ao enfrentamento do assédio sexual no ambiente de trabalho, com maior incidência na administração pública. Essas iniciativas encontram fundamento nos princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana, da igualdade e da não discriminação previstos na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

A Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023, instituiu o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual na administração pública, estabelecendo diretrizes para a criação de protocolos internos, fluxos de denúncia, ações educativas e medidas de acolhimento (Brasil, 2023). A norma representa avanço relevante ao deslocar o enfrentamento do assédio sexual da esfera exclusivamente repressiva para uma perspectiva preventiva e institucional, incorporando a dimensão organizacional do problema.

Na mesma linha, o Decreto nº 12.122, de 31 de julho de 2024, instituiu o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, prevendo a criação de comitês gestores e a elaboração de planos de ação nos órgãos federais (Brasil, 2024). Esse movimento indica tentativa de institucionalização da política, com mecanismos formais de governança e coordenação, em consonância com a literatura sobre transversalidade de gênero nas políticas públicas (Farah, 2013).

O Guia Lilás, publicado no âmbito federal, constitui instrumento orientador para prevenção e enfrentamento do assédio sexual, apresentando diretrizes para acolhimento, sigilo, escuta qualificada e apuração de denúncias (Brasil, CGU, 2023). Trata-se de ferramenta de padronização procedimental, que busca reduzir assimetrias institucionais e fortalecer a cultura organizacional de prevenção. Sob a perspectiva da implementação de políticas públicas, tais instrumentos operacionais são essenciais para transformar comandos normativos em práticas administrativas efetivas (Secchi, 2019).

No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução nº 351, de 28 de outubro de 2020, do CNJ, instituiu política de prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e à discriminação, determinando a criação de canais de denúncia e ações formativas internas (CNJ, 2020). Essa medida demonstra que a temática foi incorporada como diretriz institucional, reforçando a dimensão organizacional do enfrentamento ao assédio sexual.

A Lei nº 14.457, de 2022, ao instituir o Programa Emprega + Mulheres, embora não trate diretamente de assédio sexual, contribui para a prevenção ao fortalecer a autonomia econômica feminina (Brasil, 2022). A literatura aponta que a dependência econômica constitui fator de vulnerabilidade em situações de violência de gênero (Hirata, 2014), de modo que políticas de promoção da empregabilidade podem operar como medidas estruturais de prevenção.

Campanhas públicas de sensibilização, como as vinculadas ao Agosto Lilás e a outras iniciativas federais e estaduais, também desempenham papel relevante na construção de consciência social sobre o assédio sexual no trabalho. Tais ações contribuem para a formação de agenda pública e para a transformação cultural necessária ao enfrentamento do problema, conforme indicado pelos estudos sobre construção de agenda governamental (Kingdon, 2014; Capella, 2016).

As iniciativas do MPT, em especial o Projeto Florir (MPT, 2024a), complementam os programas governamentais ao incentivar a adoção de protocolos institucionais, a formalização de compromissos por meio de instrumentos jurídicos e a formação de redes de proteção. Embora não se trate de programa governamental *stricto sensu*, sua atuação possui efeito indutivo relevante sobre políticas organizacionais em setores públicos e privados.

Apesar dos avanços normativos e institucionais, persistem desafios significativos. Observa-se fragmentação entre sistemas de informação, ausência de base de dados integrada sobre assédio sexual no trabalho, limitação de recursos humanos e financeiros para ações continuadas e dificuldades de interiorização das políticas (IPEA, 2024). Tais limitações comprometem o monitoramento sistemático e a avaliação de impacto das políticas implementadas.

Além disso, a ausência de obrigação legal geral e específica que imponha a empresas privadas a adoção padronizada de protocolos completos de prevenção e apuração constitui elemento relevante de tensão. Embora existam deveres decorrentes da legislação trabalhista e da responsabilidade civil, não há, de forma abrangente, modelo normativo único que imponha estrutura obrigatória uniforme de prevenção em todos os setores privados. Essa lacuna contribui para assimetrias institucionais e para a dependência de iniciativas voluntárias ou de atuação indutiva de órgãos de controle.

Conforme destaca Valarelli (2018), políticas públicas eficazes demandam indicadores claros, monitoramento contínuo e avaliação de resultados. No caso do

enfrentamento ao assédio sexual, a consolidação de métricas específicas e sistemas integrados de dados permanece como desafio central para o aprimoramento das ações estatais.

### 5.1.2 Aplicabilidade prática das políticas públicas em contextos institucionais diversos

A análise da aplicabilidade prática das políticas públicas voltadas à prevenção do assédio sexual no trabalho evidencia que a existência de marcos legais e programas institucionais não garante, por si só, sua efetividade. O ordenamento jurídico brasileiro dispõe de bases normativas relevantes, como a Constituição Federal de 1988, que consagra os princípios da dignidade da pessoa humana e da igualdade (Brasil, 1988), e o Código Penal, que tipifica o assédio sexual (Brasil, 2001).

A esse conjunto somam-se a Lei nº 14.457/2022, que instituiu o Programa Emprega + Mulheres, a Lei nº 14.540/2023, que criou o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual na administração pública, e o Decreto nº 12.122/2024, que instituiu o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (Brasil, 2022; 2023; 2024). No entanto, a transposição desses dispositivos normativos para práticas institucionais concretas depende da estrutura organizacional, da capacidade administrativa e do compromisso político das instituições responsáveis por sua execução.

Conforme discutido no Capítulo 2, a literatura sobre políticas públicas demonstra que o processo de implementação constitui etapa crítica, frequentemente marcada por distanciamento entre formulação normativa e execução prática (Secchi, 2019; Hill, 2005). No enfrentamento ao assédio sexual, essa distância se manifesta na heterogeneidade entre instituições públicas federais, estaduais e municipais, que apresentam diferentes níveis de estruturação interna, capacitação técnica e priorização do tema em suas agendas institucionais.

A criação de comitês gestores, canais formais de denúncia e fluxos internos de apuração, como previsto no Decreto nº 12.122/2024 (Brasil, 2024), representa avanço institucional importante. Entretanto, a eficácia desses instrumentos depende da consolidação de rotinas permanentes de monitoramento, da garantia de sigilo, da proteção contra retaliações e da efetiva responsabilização nos casos apurados. A mera existência formal de comissões ou protocolos não assegura sua

operacionalização concreta nem a confiança dos trabalhadores nos mecanismos instituídos.

A aplicabilidade prática também é influenciada pela cultura organizacional. Pamplona Filho (2013) e Hirigoyen (2010) destacam que ambientes institucionais podem tanto favorecer quanto dificultar a implementação de medidas de enfrentamento ao assédio sexual. Resistências internas, minimização do problema, estigmatização da denúncia e ausência de formação continuada comprometem a efetividade das políticas e contribuem para a subnotificação.

Observa-se ainda que a capacidade administrativa das instituições exerce papel determinante. Órgãos com equipes multidisciplinares, setores de integridade estruturados e rotinas consolidadas de governança tendem a implementar protocolos de forma mais sistemática. Em contrapartida, instituições com recursos limitados enfrentam dificuldades na capacitação de servidores, na organização de fluxos internos e no acompanhamento dos casos, o que impacta diretamente a execução das políticas.

Outro elemento central é a dimensão intersetorial. O enfrentamento ao assédio sexual no trabalho não depende apenas de um único órgão ou setor, mas exige articulação entre áreas de gestão de pessoas, corregedorias, ouvidorias, setores jurídicos, instâncias de controle interno e, em determinados casos, órgãos externos como o MPT. A literatura sobre institucionalização de políticas de gênero demonstra que a transversalidade e a coordenação interinstitucional são condições essenciais para a consolidação das políticas públicas (Farah, 2013). Quando essa articulação é frágil ou fragmentada, as ações tendem a se limitar a iniciativas pontuais e desarticuladas.

A ausência de sistema nacional integrado de monitoramento sobre assédio sexual no trabalho constitui outra limitação estrutural. Conforme destaca Valarelli (2018), políticas públicas eficazes dependem de indicadores claros, metas definidas e coleta sistemática de dados. No cenário brasileiro, não há base unificada que permita aferir de forma abrangente o número de denúncias, a duração dos processos de apuração, a aplicação de sanções ou o impacto das medidas preventivas implementadas nos diferentes entes públicos. Essa lacuna dificulta a avaliação da efetividade das políticas e compromete o planejamento de ações corretivas.

No âmbito do setor público, a fiscalização das políticas instituídas ocorre predominantemente por mecanismos internos, como corregedorias e ouvidorias.

Contudo, não existe sistema externo específico e permanente de auditoria voltado exclusivamente à verificação da implementação dos protocolos de prevenção ao assédio sexual. Essa estrutura de controle majoritariamente interno limita a avaliação independente da efetividade das medidas adotadas e pode comprometer a uniformidade das práticas entre os diferentes órgãos.

No setor privado, a aplicabilidade prática enfrenta obstáculo adicional: a inexistência de obrigação legal geral e padronizada que imponha a todas as empresas a adoção estruturada de protocolos completos de prevenção, canais sigilosos, fluxos formais de apuração e medidas de proteção contra retaliação. A atuação estatal ocorre, em grande parte, de forma reativa, mediante denúncia que enseja investigação pelo MPT e eventual celebração de TAC. Esse modelo condiciona a intervenção estatal à ocorrência prévia ou à notícia de irregularidade, limitando a prevenção sistêmica e universal.

Além disso, a implementação prática das políticas requer atenção às especificidades de grupos em situação de vulnerabilidade, como mulheres negras, indígenas, quilombolas e com deficiência, garantindo abordagem interseccional em conformidade com os compromissos assumidos pelo país no âmbito do ODS nº 5 (Nações Unidas Brasil, 2025). A ausência de estratégias específicas pode reproduzir desigualdades já existentes nos ambientes institucionais.

Conclui-se que a aplicabilidade prática das políticas públicas de enfrentamento ao assédio sexual no Brasil é marcada por avanços normativos e iniciativas institucionais relevantes, mas também por fragmentação, desigualdade de implementação, ausência de monitoramento integrado e limitação de mecanismos externos de fiscalização. O problema atual reside principalmente na insuficiência de mecanismos estruturados, padronizados e fiscalizados de forma contínua e independente. A efetividade dessas políticas depende do fortalecimento da governança institucional, da integração intersetorial, da padronização mínima de protocolos, da consolidação de sistemas de dados e da previsão de mecanismos permanentes de controle e avaliação.

### 5.1.3 Articulação entre políticas setoriais e diretrizes internacionais

A articulação entre políticas públicas setoriais e diretrizes internacionais no campo do enfrentamento ao assédio sexual no trabalho revela um processo ainda em

consolidação no Brasil. A Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206 da OIT estabeleceram parâmetros claros para a prevenção da violência e do assédio no mundo do trabalho, ao reconhecerem tais práticas como violações de direitos humanos e obstáculos à igualdade de oportunidades (OIT, 2019a; 2019b). Contudo, a Convenção ainda não foi ratificada pelo Brasil, o que limita sua incorporação plena ao ordenamento jurídico interno e condiciona sua aplicação à utilização como referência interpretativa e orientadora de políticas públicas.

Apesar da ausência de ratificação, observa-se influência progressiva das diretrizes internacionais na formulação de políticas setoriais. Os ODS, especialmente o ODS 5, que trata da igualdade de gênero, têm sido incorporados em planos governamentais e estratégias institucionais (ONU, 2015; Nações Unidas Brasil, 2025). Essa incorporação, entretanto, ocorre de forma desigual entre setores e entes federativos, refletindo a fragmentação típica do arranjo federativo brasileiro e a ausência de coordenação nacional específica para o tema do assédio sexual no trabalho.

No campo educacional, universidades e instituições públicas de ensino passaram a estruturar protocolos internos de acolhimento e canais de denúncia, influenciadas por debates internacionais sobre ambientes seguros e livres de violência. Contudo, esses instrumentos variam significativamente entre instituições, sem padronização nacional mínima. A literatura sobre implementação de políticas públicas demonstra que a ausência de coordenação central tende a produzir assimetrias na execução (Secchi, 2019; Hill, 2005). Nesse contexto, a articulação com diretrizes internacionais permanece dependente da iniciativa institucional e não de exigência normativa uniforme.

No setor da saúde, a temática do assédio sexual passou a ser relacionada à promoção da saúde mental e à prevenção de riscos psicossociais no trabalho, associando-se ao conceito de ambiente laboral saudável. A incorporação dessa perspectiva é compatível com as diretrizes internacionais da OIT, que vinculam violência no trabalho à degradação das condições de trabalho e ao comprometimento da dignidade humana (OIT, 2019a). Entretanto, a implementação concreta enfrenta limitações estruturais, como insuficiência de equipes capacitadas, alta rotatividade de profissionais e ausência de indicadores específicos de monitoramento.

No âmbito da administração pública federal, instrumentos como o Guia Lilás (Brasil, CGU, 2023) e o Programa Federal instituído pelo Decreto nº 12.122/2024

representam esforços de alinhamento com compromissos internacionais, ao preverem comissões, fluxos internos e ações formativas (Brasil, 2024). Ainda assim, a ausência de sistema nacional de monitoramento e de auditoria externa específica compromete a avaliação sistemática da efetividade dessas medidas. A literatura sobre institucionalização de políticas de gênero ressalta que a transversalidade exige mecanismos permanentes de coordenação e avaliação, sob pena de as políticas se tornarem apenas formais (Farah, 2013).

Experiências como o Projeto Florir demonstram que é possível traduzir parâmetros internacionais em práticas institucionais concretas, especialmente por meio de capacitação, pactuação de compromissos e indução de protocolos internos em organizações públicas e privadas (MPT, 2024a; 2024b). No entanto, como já analisado no Capítulo 4, a atuação ocorre predominantemente por instrumentos extrajudiciais e por adesão voluntária ou decorrente de investigação específica, não havendo obrigação legal geral que imponha a todas as organizações privadas a adoção estruturada de políticas preventivas completas. Essa característica evidencia a distância entre a diretriz internacional de prevenção sistemática e o modelo brasileiro predominantemente reativo.

A integração entre normas internacionais e políticas setoriais também enfrenta entraves regulatórios. A não ratificação da Convenção nº 190 impede a criação de obrigações jurídicas diretas derivadas do tratado, o que enfraquece a capacidade de exigir conformidade generalizada, especialmente no setor privado. Embora existam dispositivos penais e normas administrativas relevantes, não há lei nacional específica que imponha, de forma padronizada e obrigatória, a implementação de protocolos completos de prevenção, canais sigilosos, proteção contra retaliação e monitoramento contínuo em todas as empresas.

A atuação do MPT tem buscado suprir parcialmente essa lacuna por meio de recomendações e TAC, alinhando sua atuação a parâmetros internacionais de proteção. Contudo, como discutido anteriormente, tais instrumentos dependem da identificação de irregularidades concretas ou de adesão voluntária, não configurando política preventiva universal. Essa limitação estrutural evidencia a necessidade de fortalecimento normativo para que a articulação com diretrizes internacionais deixe de depender exclusivamente de iniciativas institucionais específicas.

No campo da governança corporativa, a adesão voluntária de empresas a pactos e compromissos relacionados a direitos humanos demonstra abertura para

incorporação de parâmetros internacionais. Todavia, a ausência de mecanismos obrigatórios de fiscalização e sanção limita o alcance sistêmico dessas iniciativas. A literatura sobre políticas públicas destaca que compromissos voluntários, embora relevantes, não substituem instrumentos regulatórios quando se busca universalização de direitos (Secchi, 2019).

A articulação entre políticas setoriais e diretrizes internacionais, portanto, encontra-se em estágio intermediário no Brasil. Há influência normativa e programática das agendas globais de direitos humanos e igualdade de gênero, mas a consolidação desse alinhamento é limitada por fragmentação institucional, ausência de sistema nacional integrado de dados, fiscalização predominantemente interna no setor público e modelo reativo de atuação no setor privado.

Conclui-se que a integração efetiva entre compromissos internacionais e políticas setoriais exige três condições estruturais. A primeira é a consolidação de marco legal nacional que estabeleça obrigações mínimas e padronizadas para prevenção do assédio sexual no trabalho. A segunda é a criação de sistema nacional de monitoramento com indicadores unificados e transparência pública. A terceira é o fortalecimento da governança intersetorial, com coordenação entre trabalho, saúde, educação e órgãos de controle. Sem essas medidas, a articulação com diretrizes internacionais tende a permanecer fragmentada e dependente de iniciativas pontuais, não alcançando transformação estrutural nas relações de trabalho.

#### 5.1.4 Ações educativas, campanhas institucionais e mecanismos de conscientização

As ações educativas desempenham papel relevante no enfrentamento do assédio sexual no trabalho ao contribuírem para a construção de uma cultura institucional de respeito aos direitos das mulheres e de prevenção da violência de gênero. Esse tipo de iniciativa está em consonância com as diretrizes da Convenção nº 190 da OIT, que enfatiza a importância de estratégias educativas e de sensibilização como instrumentos de prevenção da violência e do assédio no mundo do trabalho (OIT, 2019).

A implementação de programas formativos em órgãos públicos e privados, com foco no combate ao assédio, evidencia a relevância das ações educativas como elemento articulador das políticas públicas setoriais de igualdade de gênero no trabalho. No âmbito do serviço público, iniciativas como os cursos disponibilizados

pela Escola Nacional de Administração Pública e os ciclos de formação realizados por tribunais e procuradorias regionais consolidam a capacitação permanente como estratégia de prevenção ao assédio (CNJ, 2022a). Esses programas incluem a discussão de marcos legais, protocolos de atendimento e análise de situações concretas, qualificando servidores para o acolhimento humanizado e fortalecendo o papel das instituições na promoção de ambientes seguros para mulheres.

As campanhas institucionais assumem caráter preventivo ao informar sobre os direitos das mulheres trabalhadoras e sobre os mecanismos de denúncia disponíveis, articulando-se aos princípios de conscientização previstos na Recomendação nº 206 da OIT (OIT, 2019b). Exemplos como as ações educativas do MPT no Projeto Florir, que associam letramento jurídico ao enfrentamento da violência de gênero e ao incentivo à denúncia segura, demonstram a relevância de iniciativas que vão além da distribuição de cartilhas, utilizando oficinas interativas e rodas de conversa como ferramentas de transformação cultural (MPT, 2024a). Essas estratégias ampliam o acesso à informação de maneira acessível e contextualizada, contribuindo para a redução da subnotificação.

O desenvolvimento de campanhas em ambientes corporativos também integra as ações educativas voltadas ao enfrentamento do assédio, demonstrando a participação do setor privado no cumprimento de compromissos assumidos pelo Brasil em convenções internacionais. Empresas que aderem ao Pacto Global da ONU implementam códigos de conduta, realizam palestras internas e promovem treinamentos sobre assédio e igualdade de gênero, reforçando a importância da corresponsabilidade institucional no combate à violência (ONU Mulheres Brasil, 2023). Essas práticas, no entanto, carecem de mecanismos de avaliação sistemática de impacto, elemento essencial para aferir sua efetividade na transformação de ambientes de trabalho e na promoção de comportamentos respeitosos entre colaboradores.

O uso de materiais de comunicação, como cartazes informativos e vídeos institucionais, soma-se aos mecanismos de conscientização no enfrentamento ao assédio sexual, operando como suporte às ações educativas e ampliando o alcance das campanhas (Brasil, CGU, 2023). Esses materiais atuam como lembretes permanentes em espaços laborais, contribuindo para consolidar uma cultura de prevenção e respeito às mulheres, além de reduzir o silêncio em torno do assédio no trabalho. A sua distribuição em locais estratégicos reforça o compromisso das

instituições com a pauta e estimula o uso dos canais de denúncia pelas vítimas, elemento central para a responsabilização de agressores.

Iniciativas de conscientização também se articulam a projetos de empregabilidade e autonomia econômica das mulheres, estratégia destacada pela OIT como elemento de prevenção à violência de gênero no trabalho (OIT, 2019). O Projeto Florir, ao oferecer letramento sobre direitos e articulação para o acesso ao mercado de trabalho, vincula a conscientização à transformação das condições de vulnerabilidade que facilitam situações de violência e assédio (MPT, 2024a). Essa articulação evidencia que a conscientização não deve ser tratada como ação isolada, mas como parte de um conjunto de medidas que incluem suporte institucional e promoção da igualdade de oportunidades.

As oficinas presenciais e as capacitações online têm sido utilizadas como estratégias de alcance ampliado nas ações educativas, permitindo a participação de profissionais de diferentes regiões do país e garantindo a formação continuada em temas relacionados ao enfrentamento do assédio. A metodologia participativa empregada nessas oficinas possibilita a discussão de casos concretos e o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento ajustadas aos contextos institucionais, promovendo a internalização das práticas preventivas por parte dos participantes. Essa abordagem contribui para a consolidação de uma cultura institucional de acolhimento e respeito às mulheres.

O fortalecimento dos mecanismos de denúncia integra o conjunto de ações educativas e de conscientização, pois contribui para a responsabilização dos agressores e para a proteção das vítimas (CNJ, 2022a). Campanhas institucionais que divulgam canais de denúncia e orientam sobre os fluxos de acolhimento humanizado estimulam as mulheres a reportar casos de assédio, reduzindo o medo de retaliação e de revitimização. A consolidação desses mecanismos como instrumentos confiáveis de combate ao assédio depende da articulação entre setores de ouvidoria, corregedorias e comissões de ética, garantindo celeridade e sigilo nos processos.

A articulação entre campanhas educativas e a implementação de políticas de compliance em ambientes corporativos se revela como mecanismo de fortalecimento das práticas de enfrentamento ao assédio no trabalho (ONU Mulheres Brasil, 2023). A inclusão de cláusulas contra o assédio em códigos de ética corporativos e em contratos de trabalho reforça a normatização das condutas esperadas, ao mesmo

tempo em que os treinamentos periódicos asseguram que os trabalhadores compreendam suas responsabilidades. Essa integração demonstra que a conscientização deve estar vinculada a mecanismos normativos e de responsabilização para que as transformações sejam efetivas.

As ações educativas, quando articuladas a processos de monitoramento e avaliação, permitem mensurar o impacto das campanhas institucionais e identificar pontos de aprimoramento nas estratégias de enfrentamento ao assédio (Valarelli, 2018). A coleta de dados qualitativos e quantitativos durante as oficinas e os treinamentos fornece informações relevantes para ajustes nas metodologias, garantindo a efetividade das ações e a adequação às necessidades dos públicos atendidos. Essa prática fortalece a gestão baseada em evidências e contribui para o uso responsável dos recursos públicos e institucionais no combate à violência de gênero no trabalho.

## 5.2 ATUAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E EXPERIÊNCIAS COLABORATIVAS

Esta seção examina como a atuação interinstitucional tem sido utilizada como estratégia para enfrentar o assédio sexual no trabalho no Brasil. A literatura sobre governança colaborativa indica que políticas complexas tendem a demandar coordenação entre múltiplos atores institucionais e sociais (Subirats et al., 2008).

### 5.2.1 Parcerias entre governo, iniciativa privada e sociedade civil organizada

A atuação interinstitucional no enfrentamento ao assédio sexual no trabalho decorre do reconhecimento de que a dimensão penal e disciplinar, embora necessária, é insuficiente para alterar padrões estruturais de desigualdade de gênero. A tipificação do assédio sexual no artigo 216-A do Código Penal representou marco relevante para a responsabilização individual (Brasil, 2001; Bittencourt, 2012), mas a literatura demonstra que a resposta exclusivamente repressiva não modifica, por si só, culturas organizacionais que naturalizam práticas abusivas (Pamplona Filho, 2013; Berardo, 2010; Dotta, 2021).

A partir dessa constatação, políticas públicas passaram a incorporar estratégias de prevenção e articulação institucional. No âmbito da administração

pública, a Lei nº 14.540/2023 e o Decreto nº 12.122/2024 estruturaram diretrizes para criação de canais de denúncia, capacitações e diagnósticos institucionais (Brasil, 2023; Brasil, 2024). Tais medidas indicam movimento de institucionalização do tema. Além disso, iniciativas como o Guia Lilás (Brasil, CGU, 2023) e a cartilha da Advocacia-Geral da União (Brasil, AGU, 2023) consolidam ferramentas educativas e normativas que orientam gestores e servidores na identificação, prevenção e encaminhamento de situações de assédio, contribuindo para reduzir a subnotificação e as práticas de revitimização. Contudo, como já analisado, a implementação varia entre órgãos e não há sistema nacional unificado que permita acompanhar de forma comparável os resultados dessas iniciativas.

A Resolução nº 351/2020 do CNJ também exemplifica tentativa de padronização no âmbito do Judiciário (CNJ, 2020). Ainda assim, o próprio reconhecimento da necessidade de expansão e aprimoramento da política revela que a consolidação depende de monitoramento contínuo e articulação com outros setores (CNJ, 2024). A experiência demonstra que a criação de normativas internas é etapa inicial, mas não suficiente, para garantir mudança institucional.

Nesse cenário, as parcerias com organizações da sociedade civil e com instituições privadas têm assumido papel relevante. Projetos desenvolvidos em cooperação com o MPT, como o Projeto Florir, ilustram modelo de articulação que combina capacitação, pactuação institucional e encaminhamento para oportunidades de trabalho (MPT, 2024a; 2024b). Essas experiências demonstram que a cooperação amplia o suporte às vítimas e fortalece redes de proteção, especialmente quando há integração entre orientação jurídica, acolhimento e inclusão socioeconômica.

A participação de organizações não governamentais em redes de apoio evidencia que a prevenção ao assédio sexual no trabalho não se limita à esfera jurídica. A literatura sobre políticas públicas aponta que a governança colaborativa pode aumentar a legitimidade e a capilaridade das ações, desde que haja clareza de papéis e mecanismos de responsabilização (Secchi, 2019). Quando as parcerias não são acompanhadas de metas e indicadores, o risco é que permaneçam no plano declaratório.

No setor privado, a adesão a pactos e compromissos institucionais voltados à proteção de direitos humanos demonstra abertura para cooperação com o poder público. Entretanto, como já discutido, tais iniciativas são majoritariamente voluntárias e não substituem obrigação legal geral. A atuação conjunta pode estimular boas

práticas, mas sua expansão depende de incentivos regulatórios e de maior previsibilidade normativa.

A transversalidade das políticas públicas de enfrentamento ao assédio sexual no ambiente laboral também se manifesta na articulação entre diferentes áreas governamentais. Programas vinculados às áreas de trabalho, direitos humanos, educação e saúde abordam a temática do assédio sexual sob perspectivas complementares, como o Programa de Combate ao Assédio Sexual nas Escolas, coordenado pelo Ministério da Educação, e o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e Violência Sexual do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, que conectam o combate ao assédio a estratégias mais amplas de promoção de igualdade de gênero e proteção de direitos (Brasil, MMFDH, 2023c). A literatura sobre institucionalização de políticas de gênero destaca que essa integração intersetorial é fundamental para evitar fragmentação (Farah, 2013). Contudo, na prática, a coordenação entre setores ainda enfrenta limitações administrativas e orçamentárias.

A experiência brasileira revela que a atuação interinstitucional é condição necessária, mas não suficiente, para a consolidação de políticas eficazes. A ausência de sistema nacional integrado de dados, a heterogeneidade de protocolos e a fiscalização predominantemente interna no setor público reduzem a capacidade de avaliar o impacto das redes colaborativas. Além disso, no setor privado, a inexistência de obrigação legal padronizada limita o alcance preventivo das parcerias.

### 5.2.2 Experiências de governança participativa no combate ao assédio sexual laboral

A governança participativa no enfrentamento ao assédio sexual laboral tem sido apresentada como estratégia relevante para a construção de políticas públicas mais eficazes de proteção da dignidade no ambiente de trabalho. Ao articular Estado, sociedade civil, setor privado e instituições de controle, cria-se um modelo colaborativo capaz de integrar prevenção, responsabilização e monitoramento das ações (Capella, 2007; Sabatier, 2007).

A OIT, por meio da Convenção nº 190 e da Recomendação nº 206, estabelece diretrizes quanto à necessidade de diálogo social e participação de trabalhadores e empregadores na formulação de políticas preventivas, funcionando como parâmetro

internacional de referência para os Estados que a ratificaram e como orientação normativa para aqueles que ainda não a incorporaram formalmente.

O Projeto Florir, promovido pelo MPT em articulação com o MPSP, ilustra um modelo de governança participativa ao integrar sociedade civil, órgãos públicos e setor privado na execução de ações de letramento, qualificação profissional e acolhimento de mulheres vítimas de violência, visando ao enfrentamento do assédio sexual no trabalho de forma interseccional e estruturada (MPT, 2024a). Essa iniciativa evidencia a importância do envolvimento de diferentes instâncias na implementação de políticas públicas, ampliando a efetividade das medidas por meio da escuta ativa de beneficiárias (Santos; Lisboa, 2005; Alesp, 2024).

A pactuação de iniciativas como o “Ninguém Se Cala”, vinculada ao projeto Florir, também se insere nesse contexto de governança participativa ao estabelecer protocolos de acolhimento e proteção de vítimas em ambientes institucionais e públicos, mobilizando gestores, profissionais de segurança e sociedade civil organizada na construção de espaços laborais livres de assédio (MPT, MPSP, 2023b). Essa prática operacionaliza diretrizes discutidas por Simm (2008), ao tratar da relevância de estruturas institucionais articuladas para o enfrentamento do assédio de forma preventiva e reparatória.

A Semana Nacional de Combate ao Assédio e à Discriminação, promovida pelo CNJ, representa outro exemplo de mobilização multissetorial. Ao envolver tribunais, servidores e organizações civis, fortalece a cultura institucional de prevenção e amplia o acesso à informação sobre canais de denúncia (CNJ, 2022a). Essa atuação colaborativa reforça a relevância das ações conjuntas, conforme apontado por Hirigoyen (2010), ao demonstrar que a transformação cultural nos espaços laborais demanda envolvimento multissetorial.

Os cursos ofertados pela Escola Virtual do Governo Federal em parceria com o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos representam um exemplo de ação formativa construída em diálogo com diferentes atores, oferecendo capacitação sobre enfrentamento ao assédio sexual e moral, o que contribui para o fortalecimento institucional e para a formação de profissionais sensibilizados e preparados para atuar em casos de violência no trabalho (Escola Virtual do Governo Federal, 2024). A OIT, por sua vez, destaca a educação permanente como eixo central da implementação da Convenção nº 190 (OIT, 2019a).

A institucionalização do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero, no âmbito do Ministério das Mulheres, destaca-se como ferramenta de governança participativa, assegurando a coleta, sistematização e análise de dados sobre violência de gênero, permitindo o monitoramento de políticas públicas e subsidiando ações voltadas à prevenção e enfrentamento do assédio sexual no trabalho (Brasil, MMFDH, 2023b). A coleta de indicadores quantitativos e qualitativos permite monitorar políticas públicas e identificar lacunas estruturais. A OIT igualmente reforça a necessidade de dados confiáveis para avaliar o impacto das medidas adotadas (OIT, 2019a).

A participação de organizações da sociedade civil, como a ONG Recomeçar e a Rede ECPAT Brasil (2023), fortalece a dimensão colaborativa das políticas preventivas, ampliando o alcance das ações de acolhimento e conscientização (ONG Recomeçar, 2025). Esse modelo está em consonância com a ênfase da OIT na participação tripartite (Estado, empregadores e trabalhadores) como condição para a eficácia das políticas de combate à violência e ao assédio no mundo do trabalho (OIT, 2019a).

As audiências públicas e consultas realizadas no âmbito do Congresso Nacional, durante a tramitação de projetos de lei relacionados ao enfrentamento do assédio sexual no trabalho, demonstram práticas de governança participativa, ao possibilitarem o debate democrático e o envolvimento de especialistas, entidades sindicais e organizações de defesa dos direitos das mulheres na construção de normas mais efetivas e alinhadas às necessidades sociais (Brasil, 2025). Essa articulação contribui para a produção de legislações sensíveis às especificidades do fenômeno do assédio e às diretrizes da Convenção nº 190 da OIT (OIT, 2019a).

Por fim, a constituição de comitês internos de prevenção ao assédio em universidades federais e órgãos públicos, conforme orientações da Controladoria-Geral da União, viabiliza o monitoramento institucional e a construção de protocolos de acolhimento com a participação de diferentes segmentos, configurando uma prática de governança participativa que fortalece a prevenção e o enfrentamento do assédio sexual nos ambientes de trabalho (Brasil, CGU, 2023; TCU, 2025). Essas instâncias internas de governança atuam como espaços de escuta, encaminhamento e análise crítica das práticas institucionais. A OIT sustenta que a criação de instâncias internas de prevenção constitui medida essencial para garantir ambientes laborais seguros (OIT, 2019).

Em síntese, as experiências brasileiras de governança participativa revelam avanços significativos na articulação entre Estado e sociedade civil, embora ainda dependam de consolidação normativa mais homogênea e obrigatória. A convergência entre participação social, formação institucional, produção de dados e protocolos internos configura elemento central para a efetiva prevenção do assédio sexual e por razão de gênero no ambiente de trabalho.

### 5.2.3 Iniciativas oriundas do terceiro setor e sua integração às políticas públicas

As iniciativas oriundas do terceiro setor no enfrentamento ao assédio sexual no trabalho configuram importantes vetores de fortalecimento das políticas públicas, na medida em que conectam demandas sociais concretas à formulação e implementação de estratégias institucionais de proteção e acolhimento (Salazar, 2015). No Brasil, organizações não governamentais, coletivos feministas e redes de advocacy desempenham papel relevante na sensibilização social, na ampliação do debate público e na criação de canais complementares de denúncia, contribuindo para a efetividade das garantias constitucionais de dignidade da pessoa humana e valor social do trabalho (Brasil, 1988).

No Brasil, essa atuação ocorre de forma articulada, porém ainda marcada por forte protagonismo social e por parcerias pontuais com órgãos estatais. A OIT, por sua vez, fundamenta-se no princípio do tripartismo, ampliado, na prática contemporânea, pela colaboração com organizações da sociedade civil na implementação da Convenção nº 190 e da Recomendação nº 206 (OIT, 2019a; OIT, 2019b).

O Projeto Florir, desenvolvido pelo MPT em parceria com coletivos feministas, exemplifica no contexto brasileiro essa integração intersetorial ao articular letramento em direitos, capacitação profissional e apoio à inserção de mulheres em situação de violência no mercado de trabalho (MPT, 2024a). A construção de redes solidárias que envolvem atores estatais e comunitários evidencia que a prevenção do assédio laboral exige abordagem multidimensional. Essas ações se articulam com os parâmetros discutidos por Hirigoyen (2010), ao evidenciar que a prevenção do assédio no ambiente laboral requer a constituição de redes solidárias que mobilizem atores institucionais e organizações comunitárias.

A atuação da ONG Recomeçar ilustra o papel do terceiro setor no acolhimento de vítimas de assédio sexual no ambiente de trabalho, ao ofertar orientação jurídica,

acompanhamento psicológico e encaminhamentos para programas de capacitação, promovendo a autonomia econômica das mulheres e o fortalecimento de sua capacidade de inserção no mercado de trabalho de forma segura e informada (ONG Recomeçar, 2025). Essa prática conecta-se à C190 da OIT, que reforça essa perspectiva ao recomendar a criação de mecanismos acessíveis de apoio e reparação, que podem ser implementados com a colaboração de organizações da sociedade civil (OIT, 2019).

A Rede ECPAT Brasil (2023), que atua na prevenção e enfrentamento da exploração sexual de crianças e adolescentes, integra-se às políticas públicas ao firmar parcerias com órgãos de controle e instituições governamentais, articulando estratégias de proteção a partir da perspectiva dos direitos humanos e do desenvolvimento integral, de acordo com os princípios estabelecidos no Plano Nacional de Enfrentamento à Violência Sexual (Brasil, Secretaria de Direitos Humanos, s.d.). Essa articulação destaca a relevância da produção e da sistematização de evidências para o acompanhamento das políticas públicas e para a construção de indicadores capazes de avaliar seus resultados, aspecto fundamental para processos de monitoramento e avaliação institucional (Valarelli, 2018). A OIT igualmente destaca a relevância da coleta de dados desagregados e do acompanhamento contínuo das medidas adotadas pelos Estados (OIT, 2019a).

Campanhas como o Agosto Lilás, promovida pelo Ministério das Mulheres em parceria com coletivos do terceiro setor, reforçam a importância da mobilização comunitária na prevenção ao assédio sexual no ambiente laboral, ao proporcionar espaços de diálogo, disseminação de informações e conscientização sobre os direitos das mulheres trabalhadoras (Brasil, Ministério das Mulheres, 2025). Essa interação colaborativa conecta-se à análise de Lima Filho (2009), que enfatiza que o enfrentamento das violências de gênero no trabalho requer ações articuladas que envolvam órgãos públicos e entidades comunitárias. A OIT, ao enfatizar a prevenção como eixo central da Convenção nº 190, legitima esse tipo de mobilização comunitária como componente essencial da política pública (OIT, 2019a).

A atuação da Rede Brasileira do Pacto Global, em cooperação com o Ministério dos Direitos Humanos e com organizações como o Instituto Alana e a Coalizão pelo Fim da Violência, evidencia a relevância das parcerias entre o setor privado e o terceiro setor para o avanço das políticas públicas voltadas ao enfrentamento do assédio sexual e moral, promovendo a adoção de boas práticas

empresariais alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Pacto Global – Rede Brasil, 2025). Essa estratégia de articulação atende ao que foi proposto por Capella (2007), ao identificar que a transversalidade nas políticas públicas fortalece os mecanismos de prevenção em espaços institucionais. A OIT, ao incentivar políticas empresariais internas articuladas com o diálogo social, reforça a necessidade de corresponsabilidade entre empregadores, trabalhadores e demais atores sociais (OIT, 2019a).

O movimento Me Too Brasil desempenha papel relevante na escuta, acolhimento e empoderamento de vítimas, além de promover campanhas de conscientização que sensibilizam a sociedade sobre os impactos do assédio sexual no ambiente de trabalho, integrando-se aos esforços institucionais para a criação de espaços seguros para as mulheres (Me Too Brasil, 2025). Essas práticas reforçam o que Diniz (2010) destaca quanto à importância de instrumentos jurídicos e sociais que viabilizem o acesso à justiça e à reparação dos danos decorrentes da violência de gênero. A OIT reconhece que transformações culturais e normativas frequentemente decorrem da mobilização social articulada a mecanismos institucionais (OIT, 2019a).

Os programas do terceiro setor também exercem função estratégica no mapeamento de dados sobre violência e assédio no trabalho, atuando como instâncias de monitoramento social que subsidiam o aperfeiçoamento das políticas públicas, conforme apontado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2023). Essa produção de evidências aproxima-se da exigência prevista na Convenção nº 190, de acompanhamento sistemático da implementação das medidas adotadas (OIT, 2019a).

A integração do terceiro setor às estratégias institucionais de prevenção ao assédio sexual laboral manifesta-se ainda em experiências de capacitação conjunta com universidades, como exemplificado pela atuação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que mantém grupos de trabalho com coletivos comunitários para a construção de políticas de enfrentamento ao assédio no ambiente acadêmico e em espaços laborais (UFRN, 2024). A OIT, ao estabelecer parâmetros internacionais de prevenção e proteção, fornece o referencial normativo que orienta essa articulação intersetorial.

Em síntese, a colaboração entre terceiro setor e poder público constitui elemento estruturante para a consolidação de políticas eficazes de enfrentamento ao assédio sexual e por razão de gênero no trabalho, promovendo o protagonismo das

vítimas e o fortalecimento das políticas de igualdade de gênero no país (Ferreira, 2004; Lima Filho, 2009). A OIT, por meio da Convenção nº 190 e de sua Recomendação nº 206, oferece o marco internacional que orienta e impulsiona essas práticas, no plano normativo e político (OIT, 2019a; OIT, 2019b).

### 5.3 CASOS DE ÊXITO E LIMITAÇÕES OBSERVADAS

Esta seção analisa experiências institucionais que apresentam elementos estruturados de prevenção e enfrentamento do assédio sexual laboral, bem como suas limitações operacionais e normativas. O objetivo não é apenas descrever iniciativas, mas avaliar em que medida produzem resultados mensuráveis, quais são seus limites estruturais e até que ponto representam modelos replicáveis em escala nacional.

#### 5.3.1 Exemplos positivos de políticas e programas com desenho institucional replicável e evidências disponíveis

A análise de políticas e programas considerados relevantes no enfrentamento ao assédio sexual no trabalho indica que experiências com desenho institucional claro, instrumentos padronizados e algum nível de prestação de contas pública oferecem melhores condições de replicabilidade e aperfeiçoamento contínuo. Mais do que a simples existência normativa, observa-se que a combinação entre formalização de procedimentos, definição de responsabilidades e mecanismos mínimos de acompanhamento institucional constitui fator decisivo para a consolidação de práticas preventivas.

A Lei nº 14.540/2023 instituiu o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual na administração pública, estabelecendo obrigatoriedade de canais de denúncia, protocolos internos e ações formativas (Brasil, 2023). O avanço principal reside na estruturação formal de fluxos institucionais e na definição de deveres administrativos claros. Ainda que a consolidação nacional de dados permaneça fragmentada, a previsão normativa padronizada representa passo relevante para replicabilidade entre órgãos.

No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução CNJ nº 351/2020 estruturou política específica de prevenção ao assédio moral e sexual (CNJ, 2020). A existência de relatórios institucionais periódicos e de fluxos formalizados de acolhimento e apuração configura exemplo de política com desenho institucional definido e possibilidade de acompanhamento interno. Embora não haja integração com sistema nacional unificado, trata-se de modelo organizacional replicável em outras esferas administrativas.

O Decreto nº 12.122/2024 reforçou essa institucionalização ao prever diagnósticos, comitês gestores e capacitações periódicas na administração pública federal (Brasil, 2024). A previsão de responsabilidades internas e de relatórios administrativos contribui para maior previsibilidade institucional, ainda que a avaliação comparativa entre órgãos permaneça limitada pela ausência de consolidação centralizada de indicadores.

O Guia Lilás, elaborado pela Controladoria-Geral da União, também constitui instrumento relevante de padronização orientativa (Brasil, CGU, 2023). Sua ampla divulgação e utilização em ações formativas reforçam a uniformização de conceitos e procedimentos na administração pública federal. Embora seu impacto direto na redução de casos não seja mensurado em escala nacional, o guia contribui para a consolidação de linguagem comum e de parâmetros institucionais mínimos.

A análise conjunta dessas experiências demonstra que políticas com maior potencial de replicabilidade apresentam quatro elementos estruturantes: base normativa formal, definição clara de responsabilidades institucionais, existência de instância interna de acompanhamento e disponibilização pública de informações sobre sua implementação. Onde esses elementos estão presentes, ainda que de forma parcial, observa-se maior estabilidade institucional da política. Onde estão ausentes, as ações tendem a assumir caráter episódico ou dependente de iniciativas individuais.

Conclui-se que o êxito parcial dessas experiências não decorre exclusivamente da produção de indicadores quantitativos, mas da existência de arquitetura institucional estruturada, capaz de ser adaptada e replicada. Entretanto, a ausência de sistema nacional integrado de monitoramento e de obrigação legal uniforme para todos os setores limita a consolidação de impacto sistêmico, mantendo o enfrentamento ao assédio sexual no trabalho em patamar ainda predominantemente setorial.

Além dessas experiências com métricas mais estruturadas, esta tese analisa em seção própria o Projeto Florir, cuja principal contribuição está no desenho de rede e no letramento em direitos, ainda que com limitações de monitoramento e avaliação identificadas no estudo de caso.

### 5.3.2 Falhas institucionais na formulação e execução de medidas preventivas

A análise das políticas públicas brasileiras voltadas ao enfrentamento do assédio sexual no trabalho evidencia que o principal problema atual não reside na ausência absoluta de normas, mas na fragilidade estrutural de sua implementação. Embora a Lei nº 14.540/2023 e o Decreto nº 12.122/2024 tenham instituído programas voltados à prevenção e enfrentamento no âmbito da administração pública federal, a existência desses marcos não assegura, por si só, sua aplicação uniforme e monitorada (Brasil, 2023; Brasil, 2024). Conforme discutido no Capítulo 2, a etapa de implementação é criticada no ciclo de políticas públicas, sendo comum o distanciamento entre formulação normativa e execução concreta (Secchi, 2019; Hill, 2005).

No setor público, a fiscalização das medidas instituídas ocorre predominantemente por mecanismos internos, como corregedorias e ouvidorias. Não há sistema nacional externo e independente voltado exclusivamente à verificação contínua da implementação dos protocolos de prevenção ao assédio sexual. Essa estrutura de controle essencialmente interna limita a transparência, dificulta a padronização e reduz a capacidade de avaliação comparativa entre órgãos. O Relatório do CNJ sobre a implementação da Resolução nº 351/2020 já apontava fragilidades na consolidação de práticas institucionais permanentes (CNJ, 2020).

Levantamentos do Tribunal de Contas da União também identificaram fragilidades estruturais em universidades federais, incluindo ausência ou insuficiência de políticas institucionalizadas, falhas em fluxos de acolhimento e déficit de capacitação técnica para apuração de denúncias (TCU, 2025). Esses dados evidenciam que a formalização normativa não tem sido acompanhada, de forma homogênea, pela consolidação de rotinas administrativas claras e monitoradas.

No setor privado, a limitação é ainda mais estrutural. Não existe obrigação legal geral e padronizada que imponha a todas as empresas a adoção de protocolos completos de prevenção, canais estruturados de denúncia, proteção contra retaliação

e fluxos formais de apuração. A atuação estatal ocorre predominantemente de forma reativa, a partir de denúncias que ensejam investigação pelo MPT e eventual celebração de TAC. Esse modelo condiciona a intervenção à ocorrência prévia do problema, o que contrasta com a lógica preventiva defendida pela Convenção nº 190 da OIT, ainda não ratificada pelo Brasil (OIT, 2019).

Pamplona Filho (2013) observa que a existência de tipificação penal do assédio sexual no artigo 216-A do Código Penal (Brasil, 2001) não é suficiente para estruturar política preventiva no ambiente de trabalho, pois a dimensão penal atua de forma repressiva e posterior ao dano. A prevenção exige mecanismos administrativos e organizacionais contínuos, o que não se encontra uniformemente regulamentado no ordenamento brasileiro.

Bittencourt (2012) destaca que a fragmentação entre esfera penal, trabalhista e administrativa gera sobreposição de competências e ausência de fluxo integrado entre órgãos fiscalizadores. Essa desarticulação institucional compromete a efetividade das políticas públicas e dificulta a responsabilização célere e coerente dos agressores.

Outro ponto crítico refere-se à ausência de sistema nacional integrado de dados sobre assédio sexual no trabalho. Conforme argumenta Valarelli (2018), políticas públicas eficazes dependem de indicadores claros e monitoramento contínuo. No cenário brasileiro, não há base unificada que permita mensurar número de denúncias, tempo de apuração, medidas adotadas e resultados alcançados. A falta de dados consolidados impede avaliação consistente da efetividade das políticas implementadas.

Adicionalmente, a capacitação institucional ainda ocorre de forma desigual e, muitas vezes, episódica. Relatórios do CNJ (2020) indicam que a formação continuada é elemento essencial para consolidar práticas preventivas, mas sua ausência compromete a identificação adequada de condutas abusivas e o acolhimento qualificado das vítimas.

Do ponto de vista político-institucional, a não ratificação da Convenção nº 190 também representa limitação relevante. A ausência de incorporação formal do tratado ao ordenamento jurídico interno reduz o grau de obrigatoriedade e dificulta a construção de marco normativo uniforme aplicável a todos os setores econômicos. A literatura sobre formação de agenda demonstra que disputas políticas e resistências

setoriais podem retardar a incorporação de compromissos internacionais que impliquem ampliação de deveres regulatórios (Kingdon, 2014; Capella, 2016).

Diante desse cenário, o diagnóstico é claro: o Brasil possui iniciativas normativas relevantes e experiências institucionais estruturadas, mas enfrenta três falhas centrais. A primeira é a ausência de obrigação legal uniforme aplicável ao setor privado. A segunda é a fragilidade de fiscalização independente no setor público. A terceira é a inexistência de sistema nacional integrado de monitoramento com indicadores padronizados.

A superação dessas falhas exige medidas objetivas: previsão legal geral de protocolos mínimos obrigatórios para organizações públicas e privadas; criação de mecanismo externo e independente de monitoramento; integração nacional de dados sobre denúncias e fluxos de apuração; e institucionalização de capacitação continuada como política permanente. Sem esses elementos estruturais, a política pública tende a permanecer formalmente instituída, mas desigualmente aplicada e predominantemente reativa, mantendo o enfrentamento ao assédio sexual em patamar inferior ao recomendado pelos parâmetros internacionais.

### 5.3.3 Avaliação crítica da eficácia dos mecanismos de denúncia e correção

Os mecanismos de denúncia e correção constituem elemento central da política pública de enfrentamento ao assédio sexual no trabalho. Contudo, sua eficácia prática no contexto brasileiro revela limitações estruturais que comprometem a confiança institucional e a efetividade das medidas adotadas.

No plano normativo, a Lei nº 14.540/2023 e atos administrativos como a Resolução CNJ nº 351/2020 estabeleceram a obrigatoriedade de canais formais de denúncia e de fluxos internos de apuração (Brasil, 2023; CNJ, 2020). Entretanto, conforme discutido na literatura sobre implementação de políticas públicas, a existência formal de instrumentos não assegura sua operacionalização adequada (Secchi, 2019; Hill, 2005). Em diversos contextos institucionais, observam-se fragilidades relacionadas à ausência de protocolos detalhados, à insuficiência de capacitação das equipes responsáveis e à falta de padronização de procedimentos.

Estudos de Ferreira (2004) e Alkimim (2006) indicam que o medo de retaliação, a desconfiança quanto à confidencialidade e a cultura organizacional hierarquizada reduzem a disposição das vítimas em formalizar denúncias. Essas

barreiras estruturais explicam, em parte, a persistência de subnotificação, mesmo quando há canais formais disponíveis.

Pamplona Filho (2013) observa que a morosidade na apuração dos casos compromete a credibilidade do sistema disciplinar, especialmente quando não há prazos claros nem transparência mínima quanto aos resultados das investigações. A ausência de fluxos céleres e previsíveis reforça a percepção de impunidade e desencoraja novas denúncias.

Hirigoyen (2010) destaca que o assédio sexual frequentemente ocorre em contextos marcados por assimetrias de poder e dificuldades probatórias. Quando os mecanismos institucionais não oferecem orientação clara sobre preservação de provas, acolhimento sensível e proteção contra retaliação, a vítima permanece em situação de vulnerabilidade prolongada.

A literatura sobre avaliação de políticas públicas reforça que a eficácia dos mecanismos de denúncia depende de monitoramento contínuo e de produção de dados sistematizados (Valarelli, 2018). No cenário brasileiro, não há sistema nacional integrado que permita acompanhar número de denúncias, tempo médio de apuração, medidas adotadas e reincidência. Essa ausência de dados consolidados limita a avaliação real da efetividade dos mecanismos de correção.

Além disso, a dimensão interseccional impacta diretamente o acesso aos canais de denúncia. Estudos recentes apontam que mulheres negras, mulheres em posições hierárquicas inferiores e trabalhadoras em vínculos precários enfrentam obstáculos adicionais para acessar mecanismos institucionais (Fernandes et al., 2019). A padronização formal de protocolos, sem considerar desigualdades estruturais, tende a reproduzir barreiras já existentes.

Em síntese, os mecanismos de denúncia existentes representam avanço institucional relevante, mas sua eficácia depende de quatro condições ainda insuficientemente consolidadas: garantia efetiva de proteção contra retaliação, fluxos procedimentais céleres, capacitação continuada das equipes responsáveis e monitoramento sistemático com transparência mínima de resultados. Sem esses elementos, os canais permanecem formalmente instituídos, mas estruturalmente fragilizados.

#### 5.3.4 Estudo do Projeto Florir: análise de resultados e impactos observados

O Projeto Florir, coordenado pelo MPT em articulação com o MPSP e outras instituições, constitui experiência relevante de atuação interinstitucional voltada ao enfrentamento do assédio sexual e à promoção de ambientes laborais mais seguros (MPT, 2024a). Conforme analisado no Capítulo 4, seu desenho institucional inclui portaria de criação, plano de trabalho, modelos de TAC, notificações recomendatórias, pactos de adesão e ações formativas.

Um dos eixos centrais do projeto é o letramento em direitos e a capacitação de estabelecimentos e profissionais para acolhimento de mulheres em situação de violência. Essa dimensão encontra respaldo na literatura que aponta a informação qualificada como instrumento de fortalecimento da autonomia das vítimas (Hirigoyen, 2010; Teixeira, 2013). Ao estimular a conscientização e a criação de protocolos institucionais mínimos, o projeto atua na dimensão preventiva, ainda que de forma localizada.

A articulação com iniciativas como o Pacto “Ninguém se Cala” demonstra a importância da atuação em rede e da mobilização intersetorial. Essa característica está alinhada às abordagens de governança participativa discutidas no Capítulo 2 (Capella, 2007; Sabatier, 2007), nas quais a cooperação entre atores institucionais fortalece a implementação de políticas públicas.

Contudo, a análise documental realizada evidenciou limitações relevantes. Não foram identificados sistemas consolidados de monitoramento com indicadores padronizados de impacto, nem séries históricas que permitam avaliar, de forma estruturada, resultados quantitativos e qualitativos das ações implementadas. A ausência de métricas sistemáticas limita a capacidade de avaliação longitudinal e a aferição precisa de efetividade, conforme apontado por Valarelli (2018) quanto à importância de indicadores em projetos sociais.

Adicionalmente, o projeto depende de adesão voluntária de estabelecimentos e de atuação reativa em muitos casos, especialmente quando vinculada à celebração de TAC. Isso reduz sua abrangência estrutural e mantém a intervenção condicionada à identificação prévia de irregularidades.

Embora o Florir se alinhe, em diversos aspectos, às diretrizes internacionais estabelecidas pela Convenção nº 190 e pela Recomendação nº 206 da OIT como referenciais normativos, sua implementação ocorre em contexto no qual a Convenção ainda não foi ratificada pelo Brasil. Isso limita a possibilidade de transformar diretrizes internacionais em obrigações legais uniformes aplicáveis a todos os setores.

O projeto apresenta potencial de replicabilidade em razão de seu desenho institucional estruturado e de sua capacidade de articulação interinstitucional. Entretanto, sua consolidação como política pública de caráter sistêmico dependeria de três fatores: institucionalização normativa mais ampla, integração com sistema nacional de dados e estabelecimento de mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação.

Assim, o Projeto Florir configura experiência relevante e inovadora no enfrentamento ao assédio sexual no trabalho, mas ainda inserida em contexto de fragmentação normativa e ausência de política nacional integrada plenamente estruturada. Seu estudo evidencia tanto o potencial de iniciativas colaborativas quanto os limites decorrentes da ausência de coordenação sistêmica e de obrigatoriedade uniforme.

#### 5.4 PAPEL DA OIT E DAS NORMAS INTERNACIONAIS

Esta seção examina o papel da OIT e de suas normas na consolidação de políticas públicas voltadas ao enfrentamento do assédio sexual e por razão de gênero no trabalho no Brasil. A análise considera a influência normativa da Convenção nº 190 e da Recomendação nº 206, o funcionamento do sistema internacional de supervisão e o grau de compromisso assumido pelo Estado brasileiro, mesmo diante da ausência de internalização formal do tratado. O objetivo é compreender em que medida os parâmetros internacionais funcionam como referência para o ordenamento interno e quais são os limites dessa influência no cenário brasileiro atual.

Ainda que a Convenção nº 190 não tenha sido ratificada pelo Brasil, seus parâmetros são amplamente utilizados na literatura acadêmica e em análises comparadas de políticas públicas como referencial normativo internacional. Instrumentos internacionais dessa natureza funcionam como padrões de orientação para políticas nacionais, especialmente em contextos em que os Estados ainda se encontram em processo de incorporação ou debate interno sobre sua adoção formal. Nesse sentido, a Convenção nº 190 é utilizada nesta pesquisa como matriz analítica para examinar convergências e lacunas das respostas institucionais brasileiras no enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho.

#### 5.4.1 Supervisão da OIT e mecanismos de monitoramento da Convenção nº 190

A Convenção nº 190 da OIT estabelece parâmetros internacionais para o enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho, reconhecendo essas condutas como violações de direitos humanos e obstáculos à igualdade de oportunidades (OIT, 2019a). Para os Estados que a ratificam, a Convenção gera obrigações formais de implementação e submissão a mecanismos periódicos de supervisão internacional, incluindo relatórios governamentais e análises por comitês técnicos da OIT.

No caso brasileiro, a Convenção nº 190 foi assinada, mas ainda não foi ratificada nem internalizada no ordenamento jurídico. Isso significa que o Brasil não é formalmente considerado Estado Parte e, portanto, não está submetido ao regime específico de supervisão aplicável aos países que ratificaram o instrumento.

Contudo, a assinatura não é juridicamente neutra. Conforme dispõe o artigo 18 da Convenção de Viena sobre o Direito dos Tratados (1969), o Estado signatário deve abster-se de atos que frustrem o objeto e a finalidade do tratado, enquanto não tiver manifestado intenção de não se tornar parte. Assim, embora o Brasil não esteja obrigado a implementar integralmente as disposições da Convenção nº 190, assume um compromisso jurídico mínimo de não adotar medidas que contrariem seus princípios estruturantes.

Além disso, como Estado-membro da OIT, o Brasil integra o sistema geral de diálogo social e de promoção do trabalho decente, no qual a violência e o assédio passaram a ser reconhecidos como temas centrais da agenda internacional. Ainda que não haja obrigação formal decorrente da ratificação, as diretrizes da Convenção nº 190 funcionam como parâmetro interpretativo e referência normativa para políticas públicas, decisões judiciais e debates legislativos internos.

Nesse contexto, a influência da Convenção nº 190 no Brasil ocorre de maneira indireta e progressiva. Ela opera como instrumento de pressão política, de orientação técnica e de harmonização normativa, mas não como obrigação jurídica plena. Essa condição limita a exigibilidade internacional e reduz o potencial de cobrança externa por resultados concretos, o que ajuda a explicar a ausência de um modelo nacional estruturado e obrigatório de prevenção aplicável a todos os setores.

Portanto, o compromisso brasileiro com a Convenção nº 190 pode ser caracterizado como intermediário: não se trata de vinculação formal completa, mas

tampouco de indiferença jurídica. Trata-se de um cenário em que a influência internacional existe, porém depende de vontade política interna para converter parâmetros globais em políticas públicas efetivas e mecanismos estruturados de proteção no mundo do trabalho.

#### 5.4.2 Interlocação entre o sistema internacional de proteção e o ordenamento interno

A interlocação entre o sistema internacional de proteção, especialmente as diretrizes da OIT, e o ordenamento jurídico brasileiro no combate ao assédio sexual no trabalho representa um campo de articulação normativa e institucional que busca harmonizar compromissos internacionais e a realidade legislativa interna (OIT, 2019; Brasil, 1988). A eventual ratificação da Convenção nº 190 pelo Brasil representa um marco potencial para a consolidação de políticas preventivas mais estruturadas no enfrentamento da violência e do assédio nos ambientes laborais, ao permitir a incorporação formal de parâmetros internacionais ao ordenamento jurídico interno.

A interlocação entre o sistema internacional de proteção da OIT e o ordenamento jurídico brasileiro ocorre de forma indireta e progressiva. Ainda que a Convenção nº 190 não tenha sido ratificada, seus princípios se harmonizam com fundamentos constitucionais como a dignidade da pessoa humana, o valor social do trabalho e a igualdade de gênero (BRASIL, 1988).

O Código Penal tipifica o assédio sexual no artigo 216-A (Brasil, 2001), e legislações recentes, como a Lei nº 14.540/2023 (Brasil, 2023) e o Decreto nº 12.122/2024 (Brasil, 2024), estruturaram programas de prevenção no âmbito da administração pública. Essas iniciativas demonstram aproximação parcial com os eixos centrais da Convenção nº 190, especialmente quanto à necessidade de políticas preventivas e de canais institucionais de denúncia.

Contudo, conforme discutido ao longo desta tese, essa interlocação ainda é fragmentada. Não há um marco normativo geral que imponha a todas as organizações públicas e privadas a adoção obrigatória de protocolos mínimos estruturados de prevenção e apuração. A ausência de ratificação da Convenção reduz a pressão internacional para harmonização normativa mais ampla.

Autores como Pamplona Filho (2013) e Bittencourt (2012) apontam que a existência de previsão penal não substitui a necessidade de políticas institucionais preventivas. A interlocação com o sistema internacional exige, portanto, mais do que

tipificação penal; exige estrutura administrativa, monitoramento e integração de dados.

O Projeto Florir ilustra essa interlocução prática ao adotar estratégias alinhadas os parâmetros internacionais, como capacitação, prevenção e estímulo à criação de protocolos institucionais. Contudo, sua atuação ocorre em ambiente jurídico ainda não plenamente estruturado segundo os padrões da Convenção nº 190.

Assim, a interlocução entre sistema internacional e ordenamento interno brasileiro pode ser caracterizada como parcial e em construção, com avanços normativos pontuais, mas sem consolidação sistêmica.

#### 5.4.3 Aderência normativa brasileira às diretrizes estabelecidas pela OIT

A aderência normativa brasileira às diretrizes estabelecidas pela OIT em matéria de violência e assédio no trabalho é parcial e não sistematizada. O país possui base constitucional protetiva (Brasil, 1988), tipificação penal do assédio sexual (Brasil, 2001) e programas administrativos recentes voltados à prevenção no setor público (Brasil, 2023; Brasil, 2024). Esses elementos demonstram convergência temática com os princípios da Convenção nº 190.

Entretanto, essa convergência não se traduz em alinhamento pleno. A ausência de ratificação impede a incorporação formal dos parâmetros internacionais ao ordenamento jurídico com força vinculante. Além disso, persistem lacunas estruturais já identificadas nesta pesquisa: ausência de obrigação legal uniforme para o setor privado, fragilidade de monitoramento independente no setor público e inexistência de sistema nacional integrado de dados.

Relatórios técnicos e análises acadêmicas indicam que a efetividade normativa depende não apenas da existência de leis, mas de sua implementação estruturada, monitoramento contínuo e integração institucional (Valarelli, 2018; Secchi, 2019). Nesse sentido, o Brasil apresenta avanços formais, mas ainda carece de consolidação institucional capaz de garantir aplicação homogênea das medidas preventivas.

O Observatório Brasil da Igualdade de Gênero (Brasil, MMFDH, 2023b) e iniciativas como o Guia Lilás (Brasil, CGU, 2023) representam esforços importantes de sistematização e orientação institucional. Contudo, a ausência de coordenação nacional integrada limita o alcance sistêmico dessas iniciativas.

Dessa forma, a aderência normativa brasileira às diretrizes da OIT pode ser compreendida como um processo em evolução, marcado por aproximações parciais, mas ainda distante de uma harmonização completa com os parâmetros da Convenção nº 190. O avanço dependerá de decisão política quanto à ratificação do tratado e da consolidação de mecanismos internos de prevenção, monitoramento e responsabilização estruturada.

## 5.5 DESAFIOS ESTRUTURAIS E CONTEXTUAIS NO BRASIL

Esta seção sistematiza os principais desafios estruturais e contextuais que dificultam a implementação de políticas de enfrentamento ao assédio sexual no trabalho no Brasil. Essa dinâmica pode ser compreendida à luz das teorias de agenda e implementação de políticas públicas, que apontam como conflitos institucionais e disputas por prioridades influenciam a efetividade das políticas públicas (Kingdon, 2014; Baumgartner; Jones, 2009).

### 5.5.1 Fragilidade dos mecanismos de fiscalização e responsabilização empresarial

A análise da fragilidade dos mecanismos de fiscalização e responsabilização empresarial no enfrentamento ao assédio sexual revela-se essencial para compreender os obstáculos estruturais que limitam a efetividade das políticas públicas e das normas trabalhistas no Brasil. Embora o Código Penal brasileiro tipifique o assédio sexual como crime (Brasil, 2001) e a legislação civil e trabalhista assegure reparação às vítimas (Diniz, 2010), a capacidade de fiscalização das instituições ainda é insuficiente para coibir práticas abusivas de maneira abrangente, favorecendo a perpetuação de ambientes de trabalho inseguros, sobretudo para mulheres (Pamplona Filho, 2013; Bittencourt, 2012).

A fragilidade da fiscalização e da responsabilização empresarial é um dos principais obstáculos para reduzir o assédio sexual no trabalho de forma preventiva e ampla. O Brasil possui tipificação penal do assédio sexual (Brasil, 2001) e previsões de responsabilização civil e trabalhista associadas à reparação de danos (Diniz, 2010). No entanto, esses instrumentos, isoladamente, não organizam um modelo preventivo contínuo dentro das empresas.

Na prática, a resposta estatal tende a ocorrer de forma reativa. A atuação mais incisiva costuma depender de denúncia, investigação e, em alguns casos, de medidas corretivas pactuadas, como TAC. Esse formato limita a prevenção porque a intervenção ocorre depois do fato, e não como regra geral aplicada a todas as empresas.

Além disso, ainda há baixa padronização de protocolos e de critérios mínimos para acolhimento e apuração no setor privado. Sem parâmetros obrigatórios e homogêneos, empresas podem adotar medidas muito diferentes entre si, com níveis variados de proteção à vítima, garantias de confidencialidade, proteção contra retaliação e qualidade da apuração. Isso reduz previsibilidade, gera insegurança e desestimula denúncias, como apontam análises que destacam a importância de fluxos claros e medidas protetivas durante a apuração (Lima Filho, 2009; Teixeira, 2013).

O Guia Lilás reforça que a confiança nos canais depende de equipes capacitadas, protocolos conhecidos e acolhimento qualificado (Brasil, CGU, 2023). Quando a instituição não transmite segurança, o resultado tende a ser subnotificação, o que alimenta a percepção de impunidade e impede que o problema seja visibilizado.

Também é recorrente a ausência de indicadores internos e rotinas de monitoramento que permitam identificar padrões, reincidência e setores mais vulneráveis. Sem dados organizados, a gestão não aprende com os casos, não corrige falhas do sistema e não consegue direcionar ações preventivas com foco onde o risco é maior (Valarelli, 2018).

Nesse ponto, a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206 funcionam como referência internacional relevante, mas, como a Convenção não foi ratificada pelo Brasil, seus mecanismos formais de supervisão internacional não se aplicam ao país. Ainda assim, suas diretrizes ajudam a evidenciar a lacuna brasileira: um modelo preventivo que não dependa exclusivamente da denúncia e que estabeleça obrigações claras para organizações públicas e privadas (OIT, 2019).

Em síntese, a fragilidade atual decorre da combinação de quatro fatores: ausência de obrigação geral padronizada no setor privado, atuação reativa baseada em denúncia, baixa capacidade de fiscalização contínua e falta de dados para orientar a prevenção. Sem enfrentar esses pontos, a responsabilização tende a ocorrer de forma desigual e tardia.

### 5.5.2 Obstáculos culturais à denúncia e à proteção institucional das vítimas

Os obstáculos culturais seguem como um dos principais fatores que sustentam a subnotificação e enfraquecem a proteção institucional das vítimas. Mesmo quando há canais formais, muitas mulheres evitam denunciar por medo de retaliação, descrédito, exposição e prejuízo na trajetória profissional (Ferreira, 2004; Alkimim, 2006). Esse medo aumenta em ambientes com hierarquias rígidas e relações de poder assimétricas, onde a vítima depende do próprio espaço de trabalho para manter renda, vínculo e reconhecimento (Pamplona Filho, 2013).

Hirigoyen (2010) descreve como a violência no trabalho pode ser invisibilizada por mecanismos institucionais e sociais que naturalizam condutas abusivas, e isso afeta diretamente a decisão de denunciar. Quando o ambiente trata o assédio como “normal”, “mal-entendido” ou “exagero”, cria-se um padrão de silêncio. Esse padrão se reforça quando a apuração é lenta, quando há revitimização e quando não há proteção real durante o processo.

Outro problema cultural é a leitura individualizante do fenômeno. Quando o assédio é tratado como caso isolado ou problema pessoal, a organização deixa de enxergar o padrão estrutural e, por consequência, deixa de construir prevenção institucional consistente (Seráu Junior et al., 2021). Essa forma de interpretação reduz a capacidade de reconhecer riscos, mapear setores mais expostos e corrigir práticas de gestão que favorecem abuso de poder.

A literatura também aponta que a mudança cultural depende de formação continuada e compromisso das lideranças. Materiais orientativos e campanhas ajudam, mas tendem a ser insuficientes se não estiverem conectados a regras, procedimentos e consequências práticas (Brasil, CGU, 2023; Teixeira, 2013). Sem esse vínculo, campanhas viram comunicação simbólica, não política institucional.

Assim, os obstáculos culturais não são “fatores subjetivos” separados do sistema. Eles têm efeito concreto: diminuem denúncias, enfraquecem prova, reduzem responsabilização e mantêm a reprodução do problema.

### 5.5.3 Resistências institucionais à implementação de políticas de igualdade de gênero

As resistências institucionais à implementação de políticas de igualdade de gênero não se manifestam apenas na ausência de normas, mas sobretudo na

dificuldade de transformar diretrizes formais em práticas organizacionais consolidadas. Em muitos casos, políticas são aprovadas, comissões são criadas e protocolos são publicados, mas não se convertem em rotinas efetivas de gestão. Essa distância entre norma e implementação, já discutida na literatura de políticas públicas, revela que a existência de instrumentos formais não garante sua operacionalização concreta (Secchi, 2019; Hill, 2005).

No campo das desigualdades de gênero, essa resistência institucional precisa ser compreendida à luz das estruturas de poder que organizam as relações sociais e laborais. Conforme apontado por Saffioti (2015), as relações de gênero estão imbricadas em sistemas estruturais de dominação que atravessam o Estado e as organizações. Isso significa que políticas de igualdade frequentemente tensionam arranjos tradicionais de poder, encontrando barreiras explícitas ou silenciosas à sua implementação.

Biroli (2022) destaca que desigualdades de gênero não se reproduzem apenas por ausência de direitos formais, mas pela forma como instituições distribuem poder, autoridade e legitimidade. Quando cargos de liderança permanecem majoritariamente ocupados por perfis masculinos e quando decisões estratégicas são tomadas sem perspectiva de gênero, políticas de enfrentamento ao assédio e promoção da igualdade tendem a ser tratadas como pautas periféricas, e não como dimensão estruturante da governança institucional.

Nesse contexto, a criação formal de comissões, protocolos e fluxos sem estrutura adequada para funcionamento efetivo configura uma forma de institucionalização simbólica. Quando não há equipe capacitada, tempo dedicado, orçamento específico, proteção contra interferências hierárquicas e autoridade decisória, tais instâncias se tornam meramente declaratórias. Essa formalização sem execução reforça a percepção de compromisso institucional, mas não altera práticas organizacionais.

A ausência de dados desagregados por gênero, raça e posição funcional também constitui obstáculo relevante para a implementação de políticas eficazes. Hirata (2022) ressalta que desigualdades no mundo do trabalho são estruturadas por múltiplos marcadores sociais e que sua invisibilização estatística contribui para a reprodução de padrões discriminatórios. Sem dados consistentes, não há diagnóstico preciso, nem monitoramento, nem avaliação de impacto das políticas implementadas,

o que compromete a construção de respostas institucionais baseadas em evidências (Valarelli, 2018).

Outro elemento de resistência refere-se à baixa prioridade política atribuída às políticas de igualdade de gênero. Conforme destaca Capella (2007), a inserção de determinadas questões na agenda governamental depende da capacidade de mobilização institucional e da definição de prioridades políticas. Quando políticas de gênero são tratadas como iniciativas pontuais, desvinculadas do planejamento estratégico e da alocação regular de recursos, sua implementação tende a se fragilizar e sua continuidade fica sujeita a mudanças conjunturais.

A literatura também evidencia que a cultura institucional pode operar como mecanismo de reprodução de desigualdades. Hirigoyen (2010) demonstra que ambientes organizacionais marcados por hierarquias rígidas e pela naturalização de comportamentos abusivos tendem a minimizar relatos de assédio e a relativizar sua gravidade.

Essa dinâmica produz revitimização e descrédito das denúncias, como aponta Freire (2008), reforçando o ciclo de silêncio e dificultando a consolidação de políticas institucionais efetivas de prevenção e responsabilização.

Além disso, conforme Salazar (2015), a implementação de políticas de gênero depende da capacidade de articulação entre diferentes esferas do poder público e da sociedade civil. A fragmentação institucional compromete a transversalidade necessária para enfrentar desigualdades estruturais. Ainda que experiências interinstitucionais demonstrem potencial de articulação, sua replicabilidade depende de estrutura estável, coordenação e continuidade administrativa.

Essas resistências revelam que a implementação de políticas de igualdade de gênero não é apenas questão técnica, mas envolve disputas por sentido e por redistribuição de poder dentro das organizações. Superá-las exige integração entre normatização, monitoramento contínuo, capacitação permanente e comprometimento das lideranças. Também requer reconhecer que a promoção da igualdade de gênero e o enfrentamento ao assédio não são agendas acessórias, mas condições para a efetivação do direito ao trabalho digno e à dignidade da pessoa humana.

Nesse sentido, a consolidação de uma política pública estruturada de enfrentamento ao assédio sexual no trabalho depende da articulação entre normatização, governança institucional, monitoramento sistemático e alinhamento progressivo aos parâmetros internacionais de proteção.

A análise desenvolvida neste capítulo evidenciou que o Brasil possui avanços normativos e institucionais relevantes no enfrentamento do assédio sexual no trabalho, especialmente no setor público e em iniciativas interinstitucionais recentes. Entretanto, persistem limitações estruturais relacionadas à fragmentação normativa, à ausência de monitoramento sistemático e à desigualdade de implementação entre diferentes instituições e setores econômicos. À luz dos parâmetros estabelecidos pela Convenção nº 190 da OIT, observa-se que o país apresenta convergências importantes no plano principiológico, mas ainda carece de um modelo preventivo integrado e universalizado de enfrentamento da violência e do assédio no mundo do trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa demonstrou que o enfrentamento ao assédio sexual no ambiente de trabalho no Brasil avançou no plano normativo e institucional, mas permaneceu marcado por um descompasso entre regras formalmente existentes e resultados verificáveis no cotidiano institucional. A partir do problema formulado na tese e dos objetivos estabelecidos na introdução, a análise confirmou que o principal obstáculo não esteve apenas na existência de normas, e sim na forma como elas foram traduzidas em rotinas de prevenção, acolhimento, apuração e responsabilização, com níveis desiguais de aplicação e baixa capacidade de monitoramento. Esse achado foi coerente com o referencial de políticas públicas mobilizado ao longo do trabalho, que indicou a implementação como etapa crítica e sujeita a distanciamentos entre formulação e execução, especialmente em temas atravessados por disputas institucionais e por resistências culturais.

A partir das categorias de análise adotadas, observou-se que o desenho normativo brasileiro apresentou alcance setorial assimétrico. No setor público, a Lei nº 14.540 de 2023 e o Decreto nº 12.122/2024 impulsionaram a criação de programas e orientações institucionais, com incentivo à adoção de comissões, protocolos, fluxos de denúncia e ações educativas voltadas à prevenção do assédio sexual no trabalho.

Ainda assim, a pesquisa identificou fragmentação e variação significativa entre órgãos e níveis federativos, com diferenças na capacidade administrativa, na priorização do tema e na qualidade das respostas institucionais. A existência de materiais orientativos e atos internos não assegurou, por si só, a operacionalização efetiva dessas medidas, sobretudo quando faltaram rotinas de acompanhamento, equipes preparadas, proteção contra retaliações e mecanismos de avaliação capazes de verificar se as medidas previstas estavam sendo efetivamente implementadas.

No setor privado, a tese evidenciou uma lacuna relevante no desenho normativo de enfrentamento ao assédio sexual no ambiente de trabalho. Persistiu a ausência de um marco legal geral, integrado e padronizado que obrigue as empresas a adotarem medidas mínimas de prevenção, acolhimento e apuração do assédio sexual.

Como consequência, o enfrentamento permaneceu apoiado em dispositivos dispersos do ordenamento jurídico, como o tipo penal do artigo 216-A do Código Penal, previsões da Consolidação das Leis do Trabalho, a Lei nº 14.457 de 2022, que

instituiu o Programa Emprega + Mulheres, normas de saúde e segurança do trabalho e iniciativas normativas setoriais, como a Lei nº 14.786/2023, conhecida como Protocolo “Não é Não”.

Nesse contexto, a intervenção estatal tende a ocorrer predominantemente de forma reativa, acionada por denúncias que podem levar à atuação do Ministério Público do Trabalho e, eventualmente, à celebração de instrumentos de ajuste de conduta. Esse arranjo limita a prevenção estruturada, reforça a dependência da ocorrência prévia ou da notícia do caso e mantém espaços de impunidade em contextos de subnotificação, medo de retaliação e vulnerabilidade ocupacional.

A pesquisa também confirmou que os mecanismos de denúncia e correção, embora essenciais, não foram suficientes quando operaram sem confiança institucional, fluxos claros, prazos razoáveis e suporte adequado às vítimas. O medo de represálias, a desconfiança na confidencialidade e a cultura organizacional que naturaliza práticas abusivas foram elementos que atravessaram a efetividade desses mecanismos, contribuindo para a subnotificação e para a baixa capacidade de responsabilização. Além disso, a inexistência de um sistema nacional integrado de dados e indicadores sobre assédio sexual no trabalho dificultou o diagnóstico, a comparação entre instituições, o acompanhamento de resultados e a correção de rotas. A tese evidenciou que, sem informação organizada e publicamente verificável, políticas públicas tendem a perder capacidade de coordenação, gestão e avaliação.

No eixo da governança e da articulação interinstitucional, o estudo de caso do Projeto Florir indicou uma experiência relevante ao combinar letramento em direitos, construção de rede e ações voltadas à empregabilidade de mulheres em situação de violência, reforçando a importância de respostas intersetoriais e territorializadas. Ao mesmo tempo, a pesquisa mostrou limites para demonstrar impacto de forma consistente, em razão de fragilidades de monitoramento e de sistematização de resultados, o que afetou a capacidade de aprendizagem institucional e de replicabilidade do modelo em maior escala. O caso contribuiu para sustentar uma conclusão mais ampla da tese. Iniciativas colaborativas são promissoras, mas precisam estar integradas a estruturas estáveis de governança, dados e responsabilização para não dependerem apenas de esforços pontuais.

No plano internacional, a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206 da OIT constituem marco de referência para parâmetros de prevenção e resposta à violência e ao assédio no mundo do trabalho, em consonância com o compromisso

de promoção da igualdade de gênero previsto no ODS 5. Contudo, a pesquisa partiu do reconhecimento de que a Convenção nº 190 ainda não foi ratificada pelo Brasil, o que significa que suas obrigações não foram internalizadas formalmente como tratado ratificado, embora tenha servido como orientação relevante para a discussão e para o desenho de políticas. Nesse sentido, a tese indicou que a internalização da Convenção nº 190 pode abrir espaço político e jurídico para uma legislação mais robusta e integrada, capaz de enfrentar a lacuna estrutural identificada no setor privado e de fortalecer exigências mínimas de prevenção e responsabilização.

Em síntese, a tese concluiu que o enfrentamento do assédio sexual no trabalho no Brasil avançou em normas e iniciativas, mas permaneceu limitado por três problemas centrais que atravessaram as categorias analisadas. O primeiro foi a assimetria regulatória entre setor público e setor privado, com ausência de obrigação geral preventiva para empresas do setor privado. O segundo foi a fragmentação de protocolos e a desigualdade de implementação, que produziram respostas institucionais inconsistentes. O terceiro foi a fragilidade de monitoramento e fiscalização, associada à falta de dados integrados, que impediu avaliar resultados e sustentar uma política pública contínua, verificável e orientada por evidências. A contribuição do trabalho foi mostrar que a superação desse quadro exige transformar compromissos e diretrizes em mecanismos concretos, com padronização mínima, canais de denúncia confiáveis, proteção efetiva às vítimas, responsabilização real e um sistema nacional de monitoramento que permita acompanhar o que foi implementado e o que, de fato, mudou nos ambientes de trabalho.

Por fim, reafirma-se que a construção de ambientes laborais seguros e igualitários demanda coerência entre normas, políticas e práticas institucionais. Enquanto persistir a distância entre previsão formal e implementação concreta, o assédio sexual no trabalho continuará a encontrar espaços de reprodução. A consolidação de uma política pública estruturada de enfrentamento ao assédio sexual no trabalho depende da articulação entre normatização, governança institucional, monitoramento sistemático e alinhamento progressivo aos parâmetros internacionais de proteção, de modo a garantir a efetividade do direito ao trabalho digno no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ACCARINI, André. OIT aprova Convenção sobre assédios moral e sexual no mundo do trabalho. **CUT Brasil**, 2019. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/oit-aprova-convencao-sobre-assedios-moral-e-sexual-no-mundo-do-trabalho-1529>. Acesso em: 11 nov. 2024.

ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS REFUGIADOS (ACNUR) BRASIL. **Luta contra exploração sexual, abuso e assédio, com atuação conjunta com governos e organizações da sociedade civil**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.acnur.org/br/nossa-luta-contra-exploracao-sexual-abuso-e-assedio>. Acesso em: 11 nov. 2024.

ADAM, S.; KRIESI, H. The network approach. In: SABATIER, P. (ed.). **Theories of the policy process**. Cambridge: Westview Press, 2007.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). **ANTT lança programa inovador de prevenção e combate ao assédio e à discriminação**. 2024. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202403/antt-lanca-programa-inovador-de-prevencao-e-combate-ao-assedio-e-a-discriminacao>. Acesso em: 11 nov. 2025.

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2006.

ANDRADE, C. B.; ASSIS, S. G. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 2018.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (ALEMS). Assédio moral e sexual contra mulheres no trabalho é tema de debate na ALEMS. **Notícias**, 15 maio 2025a. Disponível em: <https://al.ms.gov.br/Noticias/142306/assedio-moral-e-sexual-contra-mulheres-no-trabalho-e-tema-de-debate-na-alems>. Acesso em: 11 nov. 2025.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (ALEMS). **Relatório sobre violência e assédio contra mulheres**. Campo Grande: ALEMS, 2025b.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO (ALESP). Debate sobre violência contra a mulher e igualdade de gênero com destaque para o Projeto Florir. Evento que discute legislações protetivas e ações institucionais para o combate à violência contra a mulher. 2024. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=486883>. Acesso em: 1 jul. 2025.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS MAGISTRADOS DA JUSTIÇA DO TRABALHO (ANAMATRA). **Convenção 190 da OIT promove conscientização sobre condutas inaceitáveis no ambiente de trabalho**. 2022. Disponível em: <https://www.anamatra.org.br/imprensa/noticias/32290-para-luciana-conforti-convencao-190-da-oit-promove-conscientizacao-sobre-condutas-inaceitaveis-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

BAUMGARTNER, F. R.; JONES, B. D. **Agendas and instability in American politics**. Chicago: University of Chicago Press, 2009.

BERARDO, Carlos Francisco. Assédio moral e assédio sexual. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região**, São Paulo, n. 4, p. 69-78, 2010.

BIERMANN, Frank et al. Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals. **Nature Sustainability**, v. 5, n. 9, p. 1-6, 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/361429939\\_Scientific\\_evidence\\_on\\_the\\_political\\_impact\\_of\\_the\\_Sustainable\\_Development\\_Goals](https://www.researchgate.net/publication/361429939_Scientific_evidence_on_the_political_impact_of_the_Sustainable_Development_Goals). Acesso em: 1 jul. 2025.

BITTENCOURT, Cezar Roberto. **Tratado de direito penal: parte especial**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. Advocacia-Geral da União (AGU). **Cartilha: prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e outros crimes contra a dignidade sexual no âmbito das autarquias federais**. 2023. Disponível em: [https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/procuradoria-geral-federal-1/prevencao-e-enfrentamento-ao-assedio-sexual/cartilha\\_v3\\_-assedio-sexual-no-ambito-das-autarquias-federais\\_digital.pdf](https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/procuradoria-geral-federal-1/prevencao-e-enfrentamento-ao-assedio-sexual/cartilha_v3_-assedio-sexual-no-ambito-das-autarquias-federais_digital.pdf). Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Diário Oficial da União: Rio de Janeiro, 9 ago. 1943.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001**. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 16 maio 2001.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Código Civil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 11 jan. 2002.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **Agenda Nacional de Trabalho Decente**. Brasília: MTE, 2016. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS\\_229717/lang-pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_229717/lang-pt/index.htm). Acesso em: 9 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 22 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e outras normas. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Lei/L14457.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14457.htm). Acesso em: 9 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.430, de 8 de março de 2023**. Regulamenta dispositivos da Lei nº 14.133/2021. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2023a.

BRASIL. **Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023**. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais crimes contra a dignidade sexual no âmbito da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2023b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/114540.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114540.htm). Acesso em: 9 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.786, de 28 de dezembro de 2023**. Dispõe sobre o Protocolo “Não é Não” (conhecida como “Não se Cale”, conforme sua tese). Brasília, DF: Presidência da República, 2023c. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2023/Lei/L14786.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14786.htm). Acesso em: 9 set. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projetos de Lei sobre assédio sexual e moral no trabalho. [s.d.]. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoes/pesquisa>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Violência na política afasta as mulheres, diz especialista. **Notícias**, 13 maio 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/693968-violencia-na-politica-afasta-as-mulheres-diz-especialista/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Mensagem MSC 86/2023 – Convenção nº 190 da OIT sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho**. 2023a. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2351227>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Livro “Mulheres e Lobby no Parlamento Brasileiro” mostra barreiras de gênero enfrentadas no espaço político. **Notícias**, 23 out. 2023b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/990190-livro-mulheres-e-lobby-no-parlamento-brasileiro-mostra-barreiras-de-genero-enfrentadas-no-espaco-politico/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Assédio no serviço público: governo lança novo guia e Câmara institui política para coibir prática. **Agência Câmara de Notícias**, 20 jan. 2025. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1127336-assedio-no-servico-publico-governo-lanca-novo-guia-e-camara-institui-politica-para-coibir-pratica/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Política de Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e à Discriminação no Ambiente de Trabalho**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2023/08/nova-politica-da-cgu-combate-o-assedio-moral-sexual-e-todas-as-formas-de-discriminacao-no-ambiente-de-trabalho/POLITICAEENFRENTAMENTOAOASSIDIOMORALNACGU.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia Lilás: prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no governo federal**. Brasília, DF: CGU, 2023. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/93176>. Acesso em: 20 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Combate ao assédio sexual**. Brasília: Ministério da Educação, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/combate-assedio-sexual>. Acesso em: 20 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Governo federal lança Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública**. 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/julho/governo-federal-lanca-programa-federal-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-e-da-discriminacao-na-administracao-publica>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Prevenção e Enfrentamento do Assédio. Programa Federal**, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/prevencao-e-enfrentamento-do-assedio>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP). **Programa Mapear 2.0, em parceria com a Polícia Rodoviária Federal (PRF) e outras instituições, para prevenção da exploração sexual. 2023**. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/conheca-as-12-novas-acoes-do-governo-pelo-enfrentamento-ao-abuso-e-exploracao-de-criancas-e-adolescentes>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH). **Orientações Estratégicas para Institucionalização da Temática de Gênero e Políticas para as Mulheres**. Brasília, 2023a. Disponível em: [https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/pnpm/publicacoes/orientacoes\\_estrategicas](https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/pnpm/publicacoes/orientacoes_estrategicas). Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH). **Observatório Brasil da Igualdade de Gênero é institucionalizado como órgão permanente do Ministério das Mulheres**. Brasília, 2023b. Disponível em: <https://agenciagov.etc.com.br/noticias/202312/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero-e-institucionalizado-como-orgao-do-ministerio-das-mulheres>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH). **Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e Violência Sexual**. 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/assedio-sexual>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania (MDHC). **Parceria com o MDHC para relançamento do Boletim Epidemiológico sobre violência sexual, envolvendo instituições de saúde e sociedade civil**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/conheca-as-12-novas-acoes-do-governo-pelo-enfrentamento-ao-abuso-e-exploracao-de-criancas-e-adolescentes>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS nº 6.638, de 20 de fevereiro de 2025**. Institui o Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e às Discriminações no Trabalho na Saúde (PEADTS). Brasília: Ministério da Saúde, 2025. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2025/prt6638\\_06\\_03\\_2025.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2025/prt6638_06_03_2025.html). Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Agosto Lilás: mês será marcado por ações de mobilização, prevenção e fortalecimento da rede de proteção às mulheres.** Brasília: Ministério das Mulheres, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2025/agosto/agosto-lilas-mes-sera-marcado-por-acoes-de-mobilizacao-prevencao-e-fortalecimento-da-rede-de-protecao-as-mulheres>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1)** – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras>. Acesso em: 7 set. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **Norma Regulamentadora nº 5 (NR-5)** – CIPA. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras>. Acesso em: 7 set. 2025.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. **Conheça as 12 novas ações do governo pelo enfrentamento ao abuso e exploração de crianças e adolescentes, com parcerias interinstitucionais e sociedade civil organizada.** Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/conheca-as-12-novas-acoes-do-governo-pelo-enfrentamento-ao-abuso-e-exploracao-de-criancas-e-adolescentes>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. **Portaria Conjunta MGI/CGU nº 79, de 2024.** Institui o Comitê Gestor do Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação. 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/prevencao-e-enfrentamento-do-assedio>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. **Portaria MGI nº 6.719, de 2024.** Institui o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal. 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/prevencao-e-enfrentamento-do-assedio>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. **Portaria MGI nº 8.800, de 2024.** Designa representantes do Comitê Gestor do Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação. 2024c. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/prevencao-e-enfrentamento-do-assedio>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 12.122, de 31 de julho de 2024.** Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação. Diário Oficial da União, 2024d. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm). Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Ratificação da Convenção 190 da OIT, que reconhece violência e assédio no trabalho como violações.** Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/obrasilvoltou/cuidado/ratificacao-da-convencao-190-da-oit-que-reconhece-violencia-e-assedio-no-trabalho-como-violacoes-1>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Secretaria de Governo da Presidência da República. **Priorizações no Brasil das metas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/priorizacao-no-brasil-das-metas-dos-ods1>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). **Recurso Extraordinário nº 466.343/SP**. Relator: Min. Gilmar Mendes. Julgado em 3 dez. 2008. Brasília: STF, 2008.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Agenda 2030 no STF (Painel de Dados)**. 2025. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/agenda2030/>. Acesso em: 15 maio 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (TST). **Justiça do Trabalho em números**. Brasília: TST, 2019. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/estatistica>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (TST). **Número de ações sobre assédio sexual na Justiça do Trabalho cresce 35% entre 2023 e 2024**. Brasília: TST, 2025. Disponível em: [https://www.tst.jus.br/noticias/-/asset\\_publisher/89Dk/content/id/34302978](https://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/id/34302978). Acesso em: 15 jul. 2025.

BRUNETTO, Caroline Araujo. Igualdade de gênero e ODS 5: desafios e compromissos internacionais. **OAB Paraná**, 2021. Disponível em: [https://www2.oabpr.org.br/publico/comissoes/ods\\_5\\_artigo.pdf](https://www2.oabpr.org.br/publico/comissoes/ods_5_artigo.pdf). Acesso em: 1 jul. 2025.

CAPELLA, A. C. N. Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas. In: HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007. Disponível em: [https://perguntasapo.files.wordpress.com/2012/02/capella\\_2006\\_perspectivas-tec3b3ricas-sobre-o-processo-de-formulac3a7c3a3o-de-polc3adticas-pc3bablicas.pdf](https://perguntasapo.files.wordpress.com/2012/02/capella_2006_perspectivas-tec3b3ricas-sobre-o-processo-de-formulac3a7c3a3o-de-polc3adticas-pc3bablicas.pdf). Acesso em: 1 jul. 2025.

CAPELLA, A. C. N. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018.

CAPELLA, A. C. N. A construção da agenda governamental: estratégias e mecanismos de bloqueio. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 675-691, out./dez. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302016000400675&script=sci\\_abstract&tlng=p](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302016000400675&script=sci_abstract&tlng=p). Acesso em: 1 jul. 2025.

CIRINO, A. L.; SILVA, L. N.; MELO, J. R. R. Compreendendo a agenda-setting e o modelo dos múltiplos fluxos de John Kingdon. **Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília**, v. 7, n. 1, p. 119-132, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/RIPPMAR/article/view/11704>. Acesso em: 1 jul. 2025.

CAPELLA, A. C. N. **Formação da agenda governamental: perspectivas teóricas**. Trabalho apresentado no GT Políticas Públicas do XXIX Encontro Anual da ANPOCS, GT 19 - Políticas Públicas, 2005. Disponível em: [https://www.academia.edu/18235574/Forma%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_Agenda\\_Governamental\\_Perspectivas\\_Te%C3%B3ricas](https://www.academia.edu/18235574/Forma%C3%A7%C3%A3o_da_Agenda_Governamental_Perspectivas_Te%C3%B3ricas). Acesso em: 1 jul. 2025.

CAPEZ, F. **Curso de direito penal: parte especial**. 21. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021. v. 3.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES (CUT). **Convenção 190: uma prioridade do movimento sindical mundial**. 2025. Disponível em: <https://cnte.cut.org.br/noticias/convencao-190-uma-prioridade-do-movimento-sindical-mundial-85a8>. Acesso em: 1 jul. 2025.

COALIZÃO BRASILEIRA PELO FIM DA VIOLÊNCIA CONTRA CRIANÇAS E ADOLESCENTES. **Rede que articula entidades governamentais e sociedade civil para políticas de prevenção**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/conheca-as-12-novas-acoes-do-governo-pelo-enfrentamento-ao-abuso-e-exploracao-de-criancas-e-adolescentes>. Acesso em: 1 jul. 2025.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, mar. 1972. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392088>. Acesso em: 1 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução CNJ nº 351, de 28 de outubro de 2020**. Institui a Política de Prevenção e Combate do Assédio Moral, do Assédio Sexual e de Todas as Formas de Discriminação no Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>. Acesso em: 1 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Semana Nacional de Combate ao Assédio e à Discriminação. **Resolução CNJ nº 450/2022a**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/politica-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-do-assedio-sexual-e-da-discriminacao/semana-nacional-de-combate-ao-assedio-e-a-discriminacao/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Assédio sexual não depende de relação hierárquica, diz CNJ em nota técnica**. Brasília: CNJ, 2022b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/assedio-sexual-nao-depende-de-relacao-hierarquica-diz-cnj-nota-tecnica/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação**. 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/politica-de-prevencao-e-enfrentamento-do-assedio-moral-do-assedio-sexual-e-da-discriminacao/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

CONVENÇÃO DE VIENA SOBRE O DIREITO DOS TRATADOS. Viena, 23 maio 1969. Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 7.030, de 14 de dezembro de 2009.

DINIZ, M. H. **Curso de direito civil brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DOTTA, A. G. (org.). **Direito, diversidade sexual & relações de gênero**. Curitiba: GRD, 2021.

ESCOLA VIRTUAL DO GOVERNO FEDERAL. Curso: Prevenção e Enfrentamento do Assédio Sexual e Moral. 2024. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/1115>. Acesso em: 1 jul. 2025.

FARAH, M. L. Institucionalização de políticas públicas de promoção da igualdade de gênero: sistematizando trajetórias de iniciativas nacionais e internacionais. **Revista Holos**, v. 29, n. 2, 2013. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1296>. Acesso em: 1 jul. 2025.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FIEMG); SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI); GRUPO MULHERES DO BRASIL. **Enfrentamento à violência contra as mulheres e meninas: guia prático para empresas**. Belo Horizonte: FIEMG, 2023.

FERNANDES, M. N. F. et al. Assédio, sexismo e desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. **Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca**, v. 14, n. 1, p. 237-253, 2019.

FERREIRA, H. D. B. **Assédio moral nas relações de trabalho**. [S.l.]: Russell, 2004.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Visível e Invisível: a vitimização de mulheres no Brasil**. 4. ed. 2023. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br>. Acesso em: 1 jul. 2025.

FRASER, N. **Fortunes of feminism: from state-managed capitalism to neoliberal crisis**. London: Verso, 2013.

FREIRE, P. A. Assédio moral e saúde mental do trabalhador. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 6, p. 367-380, 2008.

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (FES). Políticas públicas e igualdade de gênero: desafios para a institucionalização no Brasil. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05630.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2025.

FUKUDA-PARR, S. From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development. **Gender & Development**, v. 24, n. 1, p. 43-52, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13552074.2016.1145895>. Acesso em: 1 jul. 2025.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Dia do Trabalho: especialistas analisam Convenção 190 da OIT sobre assédio no ambiente profissional**. 2024. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/dia-trabalho-especialistas-analisam-convencao-190-oit-sobre-assedio-ambiente-profissional>. Acesso em: 1 jul. 2025.

HIGA, F. C. Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda? **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201620>. Acesso em: 1 jul. 2025.

HILL, M. **The public policy process**. 4. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2005.

HIRATA, H. **Gênero, trabalho e desigualdades**. São Paulo: Boitempo, 2014.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

IMPACTA NORDESTE. **O futuro da equidade de gênero no Brasil: como avançar no ODS 5 – igualdade de gênero da Agenda 2030?** 2025. Disponível em: <https://impactanordeste.com.br/o-futuro-da-equidade-de-genero-no-brasil-como-avancar-no-ods-5-igualdade-de-genero-da-agenda-2030/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Igualdade de gênero é uma das metas para um mundo mais sustentável até 2030**. 2025. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24042-igualdade-de-genero-e-uma-das-metas-para-um-mundo-mais-sustentavel-ate-2030>. Acesso em: 1 jul. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **De política pública à ideologia de gênero: o processo de (des)institucionalização das políticas para as mulheres de 2003 a 2020**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11957>. Acesso em: 1 jul. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: avaliação do progresso das principais metas globais do Brasil**. Brasília: IPEA, 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/publicacoes.html>. Acesso em: 1 jul. 2025.

JUSLABORIS. Violência no trabalho: assédio moral e sexual. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, Campinas, 2010. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/104706>. Acesso em: 1 jul. 2025.

KECK, M. E.; SIKKINK, K. **Activists beyond borders: advocacy networks in international politics**. Ithaca: Cornell University Press, 1998. Disponível em: [https://systways.academy/wp-content/uploads/2021/10/GGHR\\_paper\\_Keck-Sikkink\\_Activists-Beyond-Borders.pdf](https://systways.academy/wp-content/uploads/2021/10/GGHR_paper_Keck-Sikkink_Activists-Beyond-Borders.pdf). Acesso em: 6 jan. 2026.

KINGDON, J. W. **Agendas, alternatives and public policies**. 2. ed. London: Pearson, 2014.

LASWELL, H. D. **Politics: who gets what, when, how**. Cleveland: Meridian Books, 1936.

LIMA FILHO, F. C. **Assédio moral nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2009.

LUZ, D. S.; NUNES, J. N.; PACHECO, A. C. O. Assédio sexual contra mulheres no ambiente de trabalho: consequências psicológicas. **Revista Arquivos Científicos (IMMES)**, v. 5, n. 2, p. 1-9, 2022.

ME TOO BRASIL. Organização sem fins lucrativos que apoia vítimas de violência sexual e atua em parceria com instituições para romper o silêncio e promover prevenção. Disponível em: <https://metoobrasil.org.br>. Acesso em: 1 jul. 2025.

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

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 da OIT: ações para o enfrentamento da violência e assédio no mundo do trabalho.** Brasília: MPT, 2021a.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Conceitos fundamentais para a promoção da igualdade de gênero no trabalho.** Brasília: MPT, 2021b. Material formativo institucional.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). Portaria nº 2416.2023 – Projeto Estratégico “Florir: Semeando oportunidades para o fim da violência contra a mulher”. Brasília: MPT, 2023a.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). Procuradoria-Geral do Trabalho. **O ABC da violência de gênero.** 3. ed. rev. e atual. conforme a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206 da OIT. Brasília: MPT, 2023b.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Projeto Florir: Semeando Ações para o Fim da Violência contra a Mulher.** Brasília: MPT, 2024a. Disponível em: <https://mpt.mp.br/planejamento-gestao-estrategica/gestao-estrategica/pe-florir-semeando-oportunidades-para-o-fim-da-violencia-contra-a-mulher>. Disponível também em: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/coordenadorias-nacionais/coordigualdade/projetos-nacionais/florir-semeando-oportunidades-para-o-fim-da-violencia-contra-a-mulher/florir-semeando-oportunidades-para-o-fim-da-violencia-contra-a-mulher>. Acesso em: 15 fev. 2026.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Projeto Florir – Plano de Trabalho.** Brasília: MPT, 2024b.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Modelo de Termo de Ajustamento de Conduta – Projeto Florir.** Brasília: MPT, 2024c.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Modelo de Termo de Ajustamento de Conduta – Lei nº 14.457/2022, Lei nº 14.786/2023 e Lei Mari Ferrer.** Brasília: MPT, 2024d.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Notificação Recomendatória nº 2236.2024 – IC 000081.2024.24.002/4.** Brasília: MPT, 2024e.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Minuta do Pacto “Não é Não” – Projeto Florir.** Brasília: MPT, 2024f.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). Campanha de combate à violência contra a mulher: notícias, entrevistas e materiais de divulgação vinculados ao Projeto Florir. Brasília: MPT, 2024g. Disponível em: <https://mpt.mp.br/planejamento-gestao-estrategica/gestao-estrategica/pe-florir-semeando-oportunidades-para-o-fim-da-violencia-contra-a-mulher>. Disponível também em: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/coordenadorias-nacionais/coordigualdade/projetos-nacionais/florir-semeando-oportunidades-para-o-fim-da-violencia-contra-a-mulher/florir-semeando-oportunidades-para-o-fim-da-violencia-contra-a-mulher>. Acesso em: 2 jan. 2026.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO – MATO GROSSO (MPT-MT). Publicação institucional sobre o Projeto Florir. **Instagram oficial**, 2024. Disponível em: <https://www.instagram.com/mptmatogrosso/p/DKUh9NRu22v/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (MPSP). Lançamento do Pacto “Ninguém se Cala” para combate à violência contra a mulher em estabelecimentos públicos e eventos. 2023a. Disponível em: <https://www.prt15.mpt.mp.br/acesso-restrito/2-uncategorised/1654-mpt-e-mp-do-estado-de-sao-paulo-lancam-pacto-ninguem-se-cala-para-o-combate-a-violencia-contra-a-mulher-em-estabelecimentos-e-eventos-publicos>. Acesso em: 1 jul. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (MPSP). **Pacto “Ninguém Se Cala” – Conscientização e enfrentamento à violência contra as mulheres**. Brasília/São Paulo, 2023b.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (MPSP). **Minuta do Pacto “Ninguém Se Cala”**. Brasília/São Paulo, 2024a.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (MPSP). **Modelo de Termo de Ajustamento de Conduta – Protocolo Não é Não**. Brasília: MPT, 2024b.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (MPSP). **Minuta do Pacto Não é Não**. 2024c.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (MPSP); INSTITUTO LEGISLATIVO PAULISTA (ILP). Palestra: O Projeto Florir – Semeando Ações para o Fim da Violência contra a Mulher. Evento realizado em novembro de 2024. **YouTube**, 2024a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VWfeUz6qnNg>. Acesso em: 1 jul. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (MPSP); INSTITUTO LEGISLATIVO PAULISTA (ILP). Live: Projeto Florir – Semeando Ações para o Fim da Violência contra a Mulher. **YouTube**, 2024b. Disponível em: <https://www.youtube.com/live/ZtQ0jFdIo04>. Acesso em: 1 jul. 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (MPSP); INSTITUTO LEGISLATIVO PAULISTA (ILP). Live: Projeto Florir – Semeando Ações para o Fim da Violência contra a Mulher. **YouTube**, 2024c. Disponível em: [https://www.youtube.com/live/7PN9\\_d5OtB8](https://www.youtube.com/live/7PN9_d5OtB8). Acesso em: 1 jul. 2025.

MONTEIRO, L.; RODRIGUES, D.; SANTOS JÚNIOR, J. E. O modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon e as políticas de Segurança Pública: o caso do programa “Pacto pela Vida” de Pernambuco (2007-2013). **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 12, n. 2, p. 91-111, 2018. Acesso em: 1 jul. 2025.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - Portal oficial. 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 1 jul. 2025.

NEGRÃO, A. P. G.; WAKS, B. S.; MATIVI, M. Como o ODS 5 contribui para combater a desigualdade de gênero? **Politize!**, 2023. Disponível em: <https://www.politize.com.br/direito-desenvolvimento/desigualdade-de-genero/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

ONG RECOMEÇAR. Assédio sexual: um problema diário na vida das mulheres. Disponível em: [ongrecomecar.org.br](http://ongrecomecar.org.br). Acesso em: 1 jul. 2025.

ONU MULHERES BRASIL. **Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Glossario-ODS-5.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Resolução adotada pela Assembleia Geral da ONU, 2015. Disponível em: [https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil\\_Amigo\\_Pesso\\_Idosa/Agenda2030.pdf](https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil_Amigo_Pesso_Idosa/Agenda2030.pdf). Acesso em: 24 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Global wage report 2018/19: what lies behind gender pay gaps**. Genebra: OIT, 2018. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_650553/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_650553/lang-en/index.htm). Acesso em: 1 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção nº 190 sobre violência e assédio no mundo do trabalho**. Genebra: OIT, 2019a. Disponível em: <https://c190.lim.ilo.org/?lang=pt-br>. Acesso em: 1 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção nº 190 e Recomendação nº 206 sobre violência e assédio no mundo do trabalho**. Genebra: OIT, 2019b. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/media/68241/download>. Acesso em: 1 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Acabar com a violência e o assédio no mundo do trabalho**. Documento técnico, 2020a. Disponível em: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_630697.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_630697.pdf). Acesso em: 1 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Aplicação das normas internacionais do trabalho**. Genebra: OIT, 2020b. Disponível em: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_630697.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_630697.pdf). Acesso em: 1 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Violência e assédio no mundo do trabalho: um guia sobre a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206**. 2021. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/publications/violencia-e-assedio-no-mundo-do-trabalho-u-guia-sobre-convencao-no-190-e>. Acesso em: 7 set. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Gender equality in education, employment and entrepreneurship**. Paris: OCDE, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 7 set. 2023.

PACTO GLOBAL – REDE BRASIL. Ambição pelos ODS: programa que desafia empresas a estabelecerem metas alinhadas aos ODS, incluindo ODS 5. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ambicao-pelos-ods/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

PAMPLONA FILHO, R. Assédio sexual no direito brasileiro. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 2, n. 16, p. 141-158, 2013.

PAMPLONA FILHO, R. Assédio sexual: questões conceituais. **Revista do CEPEJ**, n. 10, 2009.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Gender inequality index 2020**. Nova York: PNUD, 2020a. Disponível em: <https://hdr.undp.org>. Acesso em: 1 jul. 2025.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Human development report 2020**. Nova York: PNUD, 2020b. Disponível em: <https://hdr.undp.org>. Acesso em: 1 jul. 2025.

REDE ECPAT BRASIL. Organização da sociedade civil que atua em parceria com o governo para erradicação da exploração sexual de crianças e adolescentes. 2023. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/pacto-global-rede-brasil-se-une-a-ministerio-dos-direitos-humanos-e-da-cidadania-instituto-alana-e-coalizacao-pelo-fim-da-violencia-por-compromisso-das-empresas-com-os-direitos-de-criancas-e/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

SABATIER, P. A.; JENKINS-SMITH, Hank C. The advocacy coalition framework: an assessment. In: SABATIER, P. A. (org.). **Theories of the policy process**. Boulder: Westview Press, 1999.

SABATIER, P. (ed.). **Theories of the policy process**. Cambridge: Westview Press, 2007.

SACHS, J. D. **The age of sustainable development**. New York: Columbia University Press, 2015. Disponível em: <https://cup.columbia.edu/book/the-age-of-sustainable-development/9780231173155>. Acesso em: 1 jul. 2025.

SALAZAR, M. E. A relação entre Estado e sociedade no processo de institucionalização das políticas de gênero no Brasil e Chile. **Revista Brasileira de Ciências Políticas**, n. 11, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/bTnrrn5S5cCvM4qqgHFCwxc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 jul. 2025.

SANTOS, E. T.; LISBOA, T. K. Um mundo sem violência contra a mulher é possível. **Revista Eletrônica de Extensão (Extensio)**, Florianópolis, n. 3, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/extensio/article/download/5479/4912/17227>. Acesso em: 1 jul. 2025.

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SENADO FEDERAL. **Cartilha: assédio moral e sexual no trabalho**. Procuradoria, [s.d.]. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho>. Acesso em: 3 jan. 2025.

SENADO FEDERAL. Comissão de Direitos Humanos (CDH) promove audiência pública sobre combate ao assédio em relações institucionais. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2025/05/27/cdh-promove-audiencia-sobre-combate-ao-assedio-em-relacoes-institucionais>. Acesso em: 1 jul. 2025.

SERAU JUNIOR, M. A. et al. **Assédio moral e sexual no trabalho: comentários à Convenção nº 190 da OIT**. Belo Horizonte: IEPREV, 2021.

SIMM, Z. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: LTr, 2008.

SOUZA, E. L.; BARBOZA, N. S.; JUNIOR, J. E. S. S. Discriminação no ambiente de trabalho: estudo de casos de assédio moral e sexual na Bahia com base na legislação brasileira. **Revista Foco**, v. 17, n. 11, p. e6825, 2024.

SOUZA, F. B. C. et al. Aspectos psicológicos de mulheres que sofrem violência sexual. **Reprodução & Climatério**, v. 27, n. 3, p. 98-103, 2012.

SUBIRATS, J. Definición del problema: relevancia pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos. In: **Políticas públicas: coletânea**. Brasília: ENAP, 2006. v. 2, p. 199-218.

SWISSINFO.CH. Apesar das leis, assédio sexual no trabalho ainda continua. 24 jan. 2024. Disponível em: <https://www.swissinfo.ch/por/business/apesar-das-leis-ass%C3%A9dio-sexual-no-trabalho-ainda-continua/46371254>. Acesso em: 3 jan. 2025.

TEIXEIRA, J. L. V. **O assédio moral no trabalho**. São Paulo: LTr, 2013.

THOME, C. F. **O assédio moral nas relações de emprego**. São Paulo: LTr, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). TCU avalia práticas de combate ao assédio em universidades federais. **Imprensa**, 12 mar. 2025. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-praticas-de-combate-ao-assedio-em-universidades-federais>. Acesso em: 3 abr. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO (TRT-7). Alcançar a igualdade de gênero é o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 5 da ONU. Fortaleza, 2021. Disponível em: [https://www.trt7.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4637%3Aalcanca-a-igualdade-de-genero-e-o-objetivo-de-desenvolvimento-sustentavel-n-5-da-onu&catid=261&Itemid=1170](https://www.trt7.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4637%3Aalcanca-a-igualdade-de-genero-e-o-objetivo-de-desenvolvimento-sustentavel-n-5-da-onu&catid=261&Itemid=1170). Acesso em: 1 jul. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO (TRT-15). Ação Civil Pública nº 0012153-32.2024.5.15.0115. Decisão liminar. 2024.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO (TRT-15). Ação Civil Pública nº 0011086-71.2025.5.15.0026. Decisão liminar. 2025.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB). Prevenção e enfrentamento ao assédio moral, sexual e discriminação. [s.d.]. [Apresentação]. Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2025/02/PREVENCAO-E-ENFRENTAMENTO-AO-ASSEDIO-E-DISCRIMINACAO-1.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). Instituição do Grupo de Trabalho pelo Enfrentamento ao Assédio Sexual, com participação da comunidade acadêmica e parcerias externas. Natal, 2024. Disponível em: <https://ufrn.br/imprensa/noticias/59781/ufrn-institui-grupo-de-enfrentamento-ao-assedio-sexual>. Acesso em: 3 jan. 2025.

VALARELLI, C. M. **Indicadores de resultados de projetos sociais**. Campinas: Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp, 2018. Disponível em: [https://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/valarelli\\_indicadores\\_de\\_resultados\\_de\\_projetos\\_sociais.pdf](https://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/valarelli_indicadores_de_resultados_de_projetos_sociais.pdf). Acesso em: 3 jan. 2025.

ZAHARIADIS, N. The multiple streams framework: structure, limitations, prospects. In: SABATIER, P. (ed.). **Theories of the policy process**. Cambridge: Westview Press, 2007.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023**. Genebra: WEF, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>. Acesso em: 1 jul. 2025.