

# O Papel da Liderança Ética na Prevenção e no Combate ao Assédio e à Discriminação

Desembargadora Rosemary de Oliveira Pires Afonso

Coordenadora do Comitê de Ética e Integridade



JUSTIÇA DO TRABALHO  
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (MG)



SEMANA NACIONAL DE COMBATE

**ao Assédio  
e à Discriminação**

18, 21 e 22 de maio

**+** Saiba  
mais

CONFIRA A PROGRAMAÇÃO

## O Papel da Liderança Ética: a transformação do conceito de liderança

Liderança deixou de ser sinônimo de comando e fiscalização. Passou a ter papel estratégico na construção do ambiente organizacional

Ênfase em:

- Integridade
- Desenvolvimento de pessoas
- Cooperação
- Proteção da dignidade humana



# Como a Ética Pode Contribuir para um Ambiente de Trabalho Sem Discriminação e Sem Assédio

## **A presença da ética:**

Valoriza a dignidade humana

Promove igualdade e respeito às diferenças

Estabelece responsabilidade nas relações profissionais

## **A ausência de ética favorece:**

Abusos de poder

Discriminação

Humilhações

Assédio moral e sexual

Exclusões silenciosas

Adoecimento psicológico



## Ética como fundamento do respeito à dignidade humana

### Independente:

- de cargo;
- gênero ou orientação sexual;
- raça;
- religião;
- idade;
- deficiência;
- origem social ou econômica.

### Ambiente não tolerante a:

- preconceitos;
- humilhações;
- perseguições;
- discriminações.



## Ética como limite ao abuso de poder

### O líder antiético:

- utiliza medo como ferramenta;
- constrange trabalhadores;
- promove perseguições;
- estimula competição destrutiva;
- naturaliza humilhações.

### Uma liderança ética compreende que:

- autoridade não significa violência;
- cobrança não exige humilhação;
- produtividade não justifica sofrimento;
- metas não legitimam desrespeito.



## Ética na prevenção da discriminação

### A discriminação pode aparecer:

- em promoções sem critérios objetivos e justos;
- em oportunidades desiguais;
- em exclusões;
- em comentários ofensivos;
- em invisibilização profissional;
- em preconceitos velados.

### A ética contribui para prevenir ao exigir:

- imparcialidade;
- igualdade de oportunidades;
- respeito às diferenças;
- transparência;
- inclusão efetiva.

**Organizações éticas não apenas proíbem discriminação formalmente: elas atuam para eliminar práticas excludentes enraizadas na cultura institucional.**



## Ética como elemento da cultura organizacional

**Não basta possuir códigos formais se:**

- denúncias são ignoradas;
- vítimas são silenciadas;
- líderes abusivos permanecem impunes;
- preconceitos são banalizados.

**A ética organizacional exige coerência entre discurso e prática. Isso significa:**

- responsabilizar condutas abusivas;
- proteger denunciante;
- promover educação permanente;
- incentivar diálogo respeitoso;
- combater omissões institucionais

**Quando a ética se torna parte da cultura organizacional, o próprio ambiente passa a rejeitar práticas de violência e exclusão.**



## Ética e segurança psicológica

**Segurança psicológica significa que o trabalhador pode:**

- expressar opiniões;
- relatar dificuldades;
- discordar respeitosamente;
- denunciar abusos;
- participar sem medo de humilhação.

**Ambientes inseguros emocionalmente favorecem:**

- silêncio;
- medo;
- adoecimento;
- isolamento;
- perpetuação do assédio.

**A ética fortalece relações baseadas em confiança, escuta, respeito e cooperação.**



## O papel da liderança ética

### O líder ético:

- serve de exemplo;
- respeita limites;
- evita favoritismos;
- promove inclusão;
- escuta trabalhadores de sua equipe;
- intervém diante de abusos;
- combate a discriminação.

### líderes éticos ajudam a construir ambientes:

- mais equilibrados;
- menos violentos;
- mais cooperativos;
- emocionalmente saudáveis.

**Equipes tendem a reproduzir padrões observados na liderança.**



## Ética no trabalho telepresencial

### A ausência de contato presencial pode favorecer:

- hipervigilância;
- invasão da privacidade;
- hiperconectividade;
- teleassédio;
- isolamento invisível.

### A ética orienta a liderança a respeitar:

- o direito à desconexão;
- horários de descanso;
- limites da privacidade;
- saúde mental dos trabalhadores.

**Sem ética, a tecnologia pode transformar-se em instrumento de controle abusivo. Com ética, ela pode servir à cooperação, à flexibilidade e ao equilíbrio.**



## Instrumentos éticos de prevenção

- Códigos de ética e conduta e capacitações: definem padrões claros de comportamento.;
- Canais seguros de denúncia: permitem enfrentamento do assédio sem medo de represálias;
- Transparência institucional: reduz arbitrariedades e favorece confiança;
- Políticas de diversidade e inclusão: Fortalecem igualdade material e pertencimento coletivo.



## Ética, Direitos Humanos e Responsabilidade Social

Normas nacionais e internacionais reconhecem

- igualdade;
- não discriminação;
- proteção da dignidade humana;
- direito ao trabalho digno.

A Organização Internacional do Trabalho, especialmente por meio da Convenção nº 190, reforça o dever de construção de ambientes livres de violência e assédio.

**A ética empresarial e institucional não é apenas escolha estratégica: é também responsabilidade social e compromisso democrático.**



## Conclusões

### **A ética como instrumento de prevenção ao assédio e à discriminação atua:**

- limitando abusos de poder;
- fortalecendo respeito;
- promovendo inclusão;
- estimulando diálogo;
- protegendo a dignidade humana.

### **Ambientes eticamente saudáveis tendem a apresentar:**

- maior cooperação;
- menos conflitos;
- redução do adoecimento;
- maior produtividade sustentável;
- fortalecimento das relações coletivas.



## Mais do que evitar punições jurídicas, a ética permite construir organizações verdadeiramente humanas.

Porque um ambiente de trabalho sem assédio e sem discriminação não nasce apenas da existência de normas. Ele nasce da prática diária do respeito, da responsabilidade e da consciência de que nenhuma meta institucional pode valer mais do que a dignidade das pessoas.





**Obrigada!**

**Desembargadora Rosemary de Oliveira Pires Afonso**  
**Coordenadora do Comitê de Ética e Integridade**

**[comitedeetica@trt3.jus.br](mailto:comitedeetica@trt3.jus.br)**

obs.: texto da apresentação produzido com o auxílio de  
ferramentas de inteligência artificial (ChatGPT e Gemini)