Co-funded by the European Union

Talk2Me

Guia para promover a diversidade e gerir casos de assédio moral no trabalho

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Colaboradores

Arabisch Deutsches Center für Dialog, Alemanha (coordenador do projeto)

Mostafa Abbas

Rania Negra

Aproximar, Portugal

João Correia, Coordenador do Setor de Economia, Empreendedorismo e Emprego

Carlota Lechaud, Consultora do sector de Economia, Empreendedorismo e Emprego

Associação Europeia para a Inovação Social, Roménia

Elena Balan, Diretora de Investigação e Inovação

Sorina Cocei, Investigadora Social

Kadin ve Genc Girism Merkezi Dernegi - Centro de Empreendedorismo Feminino e Jovem, Turquia

Sefa Emre Yılmazel

Magnetar, Chipre

Viktoras Iordanou

Nikolas Iordanou

San Giuseppe Onlus, Itália

Angela Maria Loporchio

Annamaria Agueli

Data de publicação

Novembro de 2025

Direito de utilização

Este trabalho © 2022-2025 pela parceria do projeto ERASMUS+ Project Talk2Me número: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464 está licenciada sob Attribution-ShareAlike 4.0 International.

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Co-funded by the European Union

Índice

I. Sobre o projeto Talk2ME 3

II. Abordar a DE&I na fase de PREPARAÇÃO do processo de recrutamento e durante o RECRUTAMENTO 4

III. Promover um ambiente de trabalho inclusivo e livre de assédio moral na fase de INTEGRAÇÃO……..7

IV. Sensibilizar e gerir casos de assédio moral na fase de ACOMPANHAMENTO…….26

V. Aprender e tomar medidas adicionais com base nas informações recolhidas dos colaboradores na fase de SAÍDA 44

VI. Anexos 48

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

I. Sobre o projeto Talk2ME

Talk2ME: Sensibilizar para o fenómeno do assédio moral contra os trabalhadores migrantes aborda a questão generalizada do assédio moral (assédio no local de trabalho) dirigido aos trabalhadores migrantes na Europa. **O assédio moral** – também conhecido como bullying no local de trabalho ou assédio psicológico – é um padrão persistente e direcionado de comportamento hostil dirigido a um funcionário por colegas, supervisores ou ambos. Ao contrário de conflitos isolados, o assédio moral envolve ações repetidas, como exclusão, abuso verbal, intimidação ou sabotagem do trabalho, que juntas criam um ambiente de trabalho tóxico que prejudica a dignidade, a saúde e o desempenho profissional da vítima.
O projeto destaca a falta de programas e ferramentas suficientes a nível organizacional para abordar este problema de forma eficaz, particularmente no que diz respeito aos desafios específicos enfrentados pelos trabalhadores migrantes de diversas origens culturais. O projeto visa preencher esta lacuna, fornecendo formação e recursos eficazes a gestores, profissionais de RH e trabalhadores migrantes. Com efeito, este guia para promover a diversidade e gerir casos de assédio moral foi desenvolvido para apoiar gestores, profissionais de RH e líderes de equipa na criação de locais de trabalho mais seguros e inclusivos. O seu objetivo principal é fornecer informações acessíveis e um conjunto de recomendações práticas que ajudarão a prevenir todos os tipos de comportamentos de assédio moral e orientar os gestores a lidar com eles de forma eficaz sempre que surgirem. Além de oferecer conscientização geral, o guia serve como um manual prático que pode ser aplicado no dia a dia das organizações, independentemente do setor ou tamanho.

O assédio moral não ocorre isoladamente. É frequentemente o resultado de uma combinação de fatores individuais e organizacionais, incluindo culturas de trabalho que toleram comportamentos inadequados, gestores com poucas competências de gestão de pessoas, estruturas de liderança insuficientes ou pouco solidárias e fatores de stress e riscos persistentes no ambiente de trabalho. Estas condições podem permitir que padrões de assédio psicológico se desenvolvam e se intensifiquem se não forem devidamente identificados e abordados.

Neste contexto, o guia representa um valor acrescentado. Não só consolida os conhecimentos que os gestores já podem ter adquirido em formações ou através da experiência, como também fornece orientações estruturadas para promover a diversidade, proteger o bem-estar dos colaboradores e fomentar ambientes de trabalho inclusivos. Além disso, esclarece como distinguir o assédio moral de outros comportamentos prejudiciais, como o assédio ou a violência no local de trabalho, garantindo que os gestores possam responder adequadamente a cada situação. Em última análise, o guia incentiva uma liderança proativa que previne o assédio moral antes que ele comece, ao mesmo tempo que

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

equipar os gestores com as ferramentas necessárias para intervir de forma decisiva caso tais comportamentos ocorram.

Assim, o Talk2ME inclui uma análise detalhada do assédio moral para examinar a situação atual desse fenômeno em relação aos trabalhadores migrantes em toda a Europa, incluindo marcos legais, políticas e ações em diferentes ambientes organizacionais; o projeto também trabalha em um programa de aprendizagem dinâmico para gestores e profissionais de RH para melhorar sua capacidade de lidar com o assédio moral e promover a inclusão no local de trabalho. Além disso, o Talk2ME está trabalhando na criação de um guia prático para gestores sobre a promoção da diversidade no local de trabalho e o tratamento eficaz de casos de assédio moral. Por último, o consórcio está a tentar promover a sensibilização e desenvolver e implementar uma campanha de sensibilização através de diversos canais de comunicação social (vídeos, infográficos, plataformas online, etc.) para chegar aos trabalhadores migrantes, gestores e outras partes interessadas.
Entre os principais objetivos do Talk2ME estão sensibilizar gestores, profissionais de RH e trabalhadores migrantes para o assédio moral no local de trabalho e o seu impacto; dotar gestores e profissionais de RH das competências e ferramentas necessárias para lidar com o assédio moral e preveni-lo de forma eficaz; capacitar os trabalhadores migrantes com conhecimento dos seus direitos e recursos para se protegerem do assédio moral; e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado, livre de assédio moral.

É essencial salientar que, à luz destes objetivos, o Talk2ME trabalha para alcançar uma série de resultados, tais como um relatório abrangente sobre a situação do assédio moral contra trabalhadores migrantes na Europa; uma ferramenta de autoavaliação para as organizações avaliarem as suas práticas em relação ao assédio moral; um currículo de formação e um programa de sensibilização para gestores, RH e trabalhadores; um guia prático para promover a diversidade e gerir incidentes de assédio moral e uma campanha de sensibilização implementada através de vários canais.

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

II. Abordar a DE&I na fase de PREPARAÇÃO do processo de recrutamento e durante o RECRUTAMENTO

Estratégias para identificar e eliminar preconceitos nas fases de preparação e recrutamento

Os empregadores podem criar um processo de recrutamento mais igualitário, inclusivo e justo, desenvolvendo estratégias que incluam a identificação e remoção de preconceitos logo na fase de planeamento. Ao aumentar o desempenho, estimular a inovação, elevar a satisfação dos colaboradores e cultivar uma reputação favorável no mercado, essas estratégias também podem ajudar a empresa a atingir os seus objetivos, além de beneficiar os candidatos. Além disso, o recrutamento sem preconceitos não é apenas uma questão de responsabilidade ética, mas uma decisão estratégica de negócios que contribui para o sucesso a longo prazo. Abaixo estão alguns elementos-chave de uma estratégia eficaz:

- **Aumentar a consciencialização e a compreensão do conceito de preconceitos inconscientes**

Devem ser implementadas campanhas/sessões de sensibilização a nível da empresa, a fim de familiarizar todos os colaboradores e principais intervenientes envolvidos no processo de recrutamento com os conceitos de preconceito e preconceito inconsciente. Além disso, estes esforços de sensibilização devem também incluir exemplos concretos das consequências dos preconceitos na dinâmica do ambiente de trabalho.

- **Formação sobre a identificação de preconceitos para gestores de contratação e recrutadores**

Complementarmente, os gestores de contratação e recrutadores devem beneficiar de formação específica sobre como identificar preconceitos que podem influenciar as suas escolhas e como esses preconceitos podem influenciar diretamente o resultado do processo de recrutamento. Alguns exemplos de atividades eficazes que podem ajudar a reduzir preconceitos são debates em grupo, atividades baseadas em cenários e dramatizações.

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Recurso: 50 maneiras de combater o preconceito, um programa contra o preconceito para apoiar as mulheres no trabalho — Lean In.

- **Incentivar uma equipa de recrutamento diversificada**

Uma equipa de recrutamento formada por pessoas com origens diversas irá gerar uma multiplicidade de perspetivas, o que pode ajudar a identificar potenciais preconceitos ao longo do processo.

- **Formule descrições de funções isentas de preconceitos**

As descrições de funções são um elemento central do processo de recrutamento, servindo também como uma ferramenta de marketing para atrair candidatos. A linguagem utilizada nessas descrições pode comunicar involuntariamente se uma pessoa é adequada ou não para uma determinada posição.

Consequentemente, esteja ciente do vocabulário utilizado, use linguagem inclusiva e analise antes de publicar se as suas opiniões pessoais ou preconceitos inconscientes afetaram o texto. Também é aconselhável incluir uma declaração de diversidade (se a empresa tiver uma) e usar linguagem neutra em termos de género.

- **Promova a diversidade e a inclusão**

Ao promover os seus esforços de diversidade e inclusão, pode aumentar o acesso às capacidades da sua força de trabalho, permitindo que a sua empresa tenha um melhor desempenho num cenário competitivo. Além de obter vantagens como maior inovação, maior envolvimento dos colaboradores e maior retenção de talentos, também contribuiria para a criação de uma sociedade mais equitativa e harmoniosa. À medida que enfrentamos os desafios do local de trabalho do século XXI, abraçar a inclusão tornou-se uma necessidade, e não uma opção; é essencial para o sucesso contínuo dos negócios.

Recursos:

- Abordando ativamente o preconceito inconsciente no recrutamento - Recrutamento - Harvard Business School
- 50 maneiras de combater o preconceito, um programa de combate ao preconceito para apoiar as mulheres no trabalho — Lean In
- Práticas de contratação inclusivas abrem o seu leque de talentos, facilitam a atração e retenção dos melhores candidatos, fortalecem a sua marca e aumentam os resultados financeiros. | Korn Ferry Academy
- Como as organizações podem promover um local de trabalho inclusivo | McKinsey
- Inclusão no local de trabalho e 6 razões pelas quais ela é importante

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000085464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Melhores práticas de DE&I para garantir um processo de recrutamento inclusivo e justo

É necessária uma abordagem multifacetada para garantir um processo de recrutamento verdadeiramente diversificado, equitativo e inclusivo, mesmo antes da publicação das ofertas de emprego. Em primeiro lugar, a organização deve definir objetivos de DE&I específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos, estabelecendo metas numéricas para a representação de grupos sub-representados em todas as fases — desde a candidatura até à contratação. Devem ser estabelecidos métodos para acompanhar cuidadosamente estas métricas. As descrições de funções devem ser elaboradas com meticulosidade. A linguagem deve ser meticulosamente neutra em termos de género e culturalmente sensível, evitando termos potencialmente excludentes. O foco deve estar sempre nas competências e experiência essenciais, e não em dados demográficos presumidos. Deve ser apresentada de forma destacada uma declaração clara do compromisso da organização com a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I). É vital realizar uma autoavaliação completa das práticas atuais de recrutamento. Isso envolve a revisão cuidadosa dos dados históricos de contratação para identificar quaisquer disparidades existentes e a análise crítica de todos os materiais de recrutamento — descrições de funções, formulários de candidatura e protocolos de entrevista — para detetar linguagem tendenciosa ou suposições implícitas que possam excluir inconscientemente candidatos qualificados.

Todo o pessoal envolvido no recrutamento — recrutadores, gestores de contratação, entrevistadores — necessita de formação abrangente sobre os princípios de DE&I, preconceitos inconscientes e melhores práticas para uma contratação justa e inclusiva. Este não é um evento único, mas sim um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento. A estratégia de recrutamento deve ser proativa e abrangente, indo além dos tradicionais sites de emprego. São essenciais parcerias com organizações que atendem grupos sub-representados, participação em feiras de emprego com foco na diversidade e uso estratégico de plataformas de redes sociais populares entre comunidades diversas. Os programas de indicação de colaboradores também podem ser influentes, mas devem ser cuidadosamente estruturados para evitar a perpetuação de preconceitos existentes.
A triagem cega de currículos deve ser implementada sempre que legal e viável. Isso envolve a remoção de informações de identificação, como nomes, endereços e idades dos currículos, para minimizar preconceitos inconscientes durante a triagem inicial. O foco deve permanecer diretamente nas competências e na experiência.

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

O processo de entrevista deve ser estruturado usando perguntas pré-determinadas baseadas em competências para garantir uma avaliação consistente e justa de todos os candidatos, minimizando julgamentos subjetivos e preconceitos. Painéis de entrevista diversificados, compostos por indivíduos de várias origens e perspetivas, ampliam ainda mais a gama de pontos de vista e aumentam a objetividade. Independentemente do resultado da seleção, os candidatos devem receber uma comunicação clara e oportuna. Isso inclui atualizações sobre o status da candidatura, agendamento de entrevistas e resultados da decisão. É essencial acompanhar e analisar de forma consistente as métricas de diversidade em cada fase do recrutamento (candidatura, entrevista, oferta, contratação). A análise de dados revela disparidades e informa os ajustes necessários no processo. A avaliação regular das iniciativas de DEI e a melhoria contínua são cruciais. Por fim, um processo de integração inclusivo é vital para o sucesso a longo prazo de uma força de trabalho diversificada. Este processo deve ser culturalmente sensível, proporcionar oportunidades de networking e mentoria e articular claramente os valores da organização.

Recursos:

- McKinsey & Company. (2020). *A diversidade vence: como a inclusão é importante*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). (2021). *Diversidade e inclusão no trabalho: Enfrentando o caso de negócios*. Relatório CIPD. https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/diversity-inclusion-work
- OCDE. (2020). *Diversidade e inclusão no local de trabalho: aproveitar as diferenças para impulsionar a inovação*. Publicação da OCDE.

III. Promova um ambiente de trabalho inclusivo e livre de assédio moral na fase de INTEGRAÇÃO

Apresentação dos principais recursos do Talk2ME

Um pilar central para promover um local de trabalho inclusivo e livre de assédio moral durante a integração é a formação dinâmica de sensibilização desenvolvida como parte do projeto Talk2ME. Esta formação foi concebida para dotar tanto os gestores/profissionais de RH como todos os colaboradores dos conhecimentos e competências necessários para

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088404
The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

reconhecer, prevenir e lidar com o assédio moral (assédio no local de trabalho), com especial enfoque no apoio aos trabalhadores migrantes.

Para a gestão e os RH, a formação oferece um currículo abrangente — ministrado através do inovador programa de aprendizagem Talk2ME e de sessões de formação de formadores — focado no desenvolvimento de competências essenciais para identificar, prevenir e agir contra o assédio moral. Esta abordagem vai além da formação tradicional, integrando conteúdos e atividades aplicados a objetivos reais do local de trabalho, garantindo relevância prática e aplicabilidade imediata. O currículo abrange não só a identificação e prevenção do assédio moral, mas também medidas concretas a serem tomadas por gestores, RH, testemunhas e vítimas quando ocorrem incidentes.

Para todos os trabalhadores, a formação de sensibilização introduz uma formação de sensibilização direcionada para ajudar todos a compreender o que é o assédio moral, como se manifesta e as consequências para os indivíduos e as organizações. Esta formação capacita os colaboradores a identificar comportamentos de assédio moral, compreender os seus direitos e saber como procurar apoio ou intervir de forma adequada. Ao envolver tanto a gestão como os colaboradores, a formação de sensibilização cria uma base comum de compreensão e responsabilidade, contribuindo diretamente para um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo.

Complementando a formação, a campanha desenvolvida no Pacote de Trabalho 5 serve como um recurso fundamental para incorporar uma cultura de inclusão e tolerância zero ao assédio moral em toda a organização. A campanha visa aumentar a visibilidade e a compreensão do fenómeno do assédio moral — o que é, como ocorre e os seus efeitos sobre os indivíduos e o local de trabalho. Através de um conjunto diversificado de ferramentas — incluindo vídeos, cartazes, infográficos e uma caixa de ferramentas de sensibilização abrangente — a campanha garante que todos os colaboradores, especialmente os trabalhadores migrantes, sejam informados sobre os seus direitos e as políticas organizacionais que os protegem do assédio moral e formas relacionadas de assédio.

A campanha foi concebida não só para informar, mas também para motivar gestores e trabalhadores a participar em atividades de formação e promover uma abordagem proativa para prevenir o assédio moral. Ao envolver várias partes interessadas e utilizar materiais acessíveis e visualmente apelativos, a campanha reforça as mensagens transmitidas na formação e mantém a sensibilização para além das organizações e do período inicial de

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

integração. Os recursos produzidos são adaptáveis a diferentes contextos organizacionais e permanecem disponíveis para utilização contínua, apoiando uma mudança cultural a longo prazo.

Juntos, a formação de sensibilização e a campanha de sensibilização proporcionam uma estratégia abrangente e complementar para promover um local de trabalho inclusivo e livre de assédio moral. A formação desenvolve competências essenciais e capacita tanto os líderes como os colaboradores, enquanto a campanha mantém a visibilidade, incentiva a participação e incorpora mensagens-chave na vida organizacional diária. Ao integrar estes recursos na fase de integração, as organizações estabelecem uma base sólida para a diversidade, equidade e inclusão — ajudando todos os colaboradores, independentemente da sua origem, a prosperar num ambiente seguro e respeitoso.

Principais destaques das formações piloto da iniciativa

O projeto-piloto Talk2ME foi implementado em todos os países parceiros. Este programa de formação abrangente abordou a questão do assédio moral, proporcionando aos participantes conhecimentos, competências e recursos para combatê-lo de forma eficaz, capacitando os participantes em todos os níveis de uma organização a contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo, em consonância com os valores europeus de igualdade, dignidade humana e diversidade. O feedback recolhido durante estas sessões forneceu informações valiosas sobre as realidades práticas da implementação, bem como sobre as diversas necessidades dos colaboradores migrantes e dos profissionais que trabalham com eles.

Os participantes em todos os locais-piloto acolheram a iniciativa como um recurso muito necessário nos seus locais de trabalho ou ambientes de formação. Uma das conclusões mais consistentes foi a familiaridade limitada dos participantes com o próprio termo «mobbing». Isto destacou a importância de dedicar as primeiras secções do guia à definição e contextualização do mobbing numa linguagem acessível, particularmente em ambientes interculturais e multilíngues. Os projetos-piloto confirmaram que abordar o mobbing requer uma compreensão comum do conceito e que a terminologia deve ser adaptada às realidades locais, mantendo uma perspetiva europeia comum.

Em termos numéricos, 124 formandos em 6 países participaram no curso de formação, com mais 1002 participantes nas sessões de sensibilização. Além da quantidade, a qualidade da formação também foi demonstrada através de uma avaliação ex ante e ex post, comprovando uma melhoria das competências dos participantes. Isto também é

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

evidenciada pela satisfação dos formandos, com 53% a classificar a formação como Excelente.

As metodologias utilizadas durante as formações-piloto foram, em geral, bem recebidas, particularmente aquelas que enfatizavam o envolvimento ativo, a reflexão e a partilha de experiências. Os participantes apreciaram a utilização de estudos de casos reais e dramatizações, que facilitaram a empatia e promoveram uma compreensão mais profunda do impacto do assédio no local de trabalho. Estas técnicas foram eficazes não só na transmissão do conteúdo, mas também na construção de confiança entre os participantes — uma condição necessária para abordar temas sensíveis, como a discriminação e o abuso no local de trabalho.

No entanto, os pilotos também revelaram a necessidade de maior flexibilidade na aplicação das ferramentas. Diferentes contextos profissionais, como ambientes corporativos, ONGs ou serviços públicos, exigiram vários níveis de profundidade e personalização. Isso ressalta a importância de desenvolver materiais que possam ser adaptados a públicos específicos e realidades locais, sem perder seus objetivos principais.

Outro resultado importante foi o reconhecimento do papel que a cultura organizacional desempenha em possibilitar ou impedir o assédio moral. Vários participantes apontaram que, embora a sensibilização seja vital, ela deve ser apoiada pelo compromisso institucional e por esforços de longo prazo para promover ambientes inclusivos e respeitosos.

Fundamentalmente, os projetos-piloto enfatizaram a importância de incluir as experiências vividas pelos trabalhadores migrantes nas sessões de formação. Histórias pessoais e discussões participativas revelaram-se poderosas para sensibilizar e gerar empatia entre os participantes. Esses momentos ajudaram a fundamentar o conceito abstrato de assédio moral em situações concretas e identificáveis, tornando a questão mais tangível e urgente para os envolvidos nas sessões.

Em resumo, a fase piloto validou a relevância da abordagem Talk2ME no combate ao assédio moral contra trabalhadores migrantes e revelou áreas-chave para melhorias. O feedback recolhido nos diferentes países ofereceu sugestões concretas para melhorar a clareza, acessibilidade e adaptabilidade dos materiais do projeto, contribuindo com informações essenciais para a próxima fase de desenvolvimento.

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Promover um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso requer esforços conjuntos de empregadores e empregados. Assim, aqui pode encontrar uma série de dicas práticas que as duas partes podem seguir para promover os valores da diversidade, equidade e inclusão no local de trabalho.

As recomendações a seguir baseiam-se na experiência prática e nas evidências recolhidas durante o projeto Talk2ME. Ao longo da sua implementação, o Talk2ME envolveu mais de 100 empregadores e gestores em toda a Europa, representando diversos setores, como saúde, manufatura, educação e serviços.
Ao facilitar workshops, realizar sessões de formação piloto e recolher feedback de profissionais de RH e colaboradores , o projeto identificou desafios comuns e soluções eficazes para promover locais de trabalho inclusivos, respeitosos e livres de assédio moral. Estas dicas refletem, portanto, não apenas as melhores práticas teóricas, mas também as experiências partilhadas de organizações que enfrentaram e lidaram com o assédio moral em contextos da vida real.

Dicas para empregadores

- **Desenvolva uma política clara de diversidade e inclusão**

Certifique-se de que a sua empresa tem uma política em vigor que aborda a diversidade e a inclusão, definindo a importância dos dois valores, o compromisso de respeitar todos os seus membros e a posição de tolerância zero em relação ao assédio moral, à discriminação e ao assédio.

- **Celebre a diversidade através de diferentes atividades culturais**

Organize atividades que celebrem diferentes culturas e tradições gastronómicas, incentivando os seus colaboradores a expressarem-se e a celebrarem as suas origens únicas. Além disso, é possível celebrar a diversidade através da formação de equipas diversificadas, considerando ativamente a representatividade ao formar equipas de projeto/trabalho em grupo.

- **Promova a igualdade de oportunidades**

É essencial garantir que os processos de recrutamento, contratação e promoção sejam justos e isentos de qualquer preconceito.

- **Liderar pelo exemplo**

Os gestores devem dar o exemplo de conduta inclusiva e ser responsabilizados quando necessário.

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- **Ofereça acesso a oportunidades e recursos de aprendizagem relacionados com DE&I**

Ofereça acesso a vários recursos de saúde mental e bem-estar que atendam às diversas necessidades dos colaboradores , garantindo que todos se sintam valorizados e apoiados. Além disso, certifique-se de que a sua equipa de gestão e os colaboradores tenham acesso a formação em gestão da diversidade ou recursos relevantes que os ajudem a compreender os valores de DE&I.

Dicas para os colaboradores

- **Participe ativamente em atividades de DE&I**

Seja proativo na conscientização sobre DE&I, participe de eventos e atividades relacionados, participe de formações relacionadas à diversidade.

- **Seja respeitoso e atencioso com os seus colegas**

Reconheça e valorize conscientemente as características diversas dos seus colegas. Reconheça e respeite as distinções culturais, religiosas e individuais sem formar julgamentos. Esteja ciente de quaisquer preconceitos e estereótipos que possa ter em relação aos seus colegas de trabalho com base na sua aparência, origem ou identidade.

- **Incentive a inclusão durante as tarefas em equipa/trabalho em equipa**

Promova um ambiente que incentive a colaboração e a troca de ideias entre membros da equipa com origens diversas. Busque ativamente pontos de vista diversos para melhorar a qualidade das discussões e dos resultados da equipa.

- **Dê e procure feedback construtivo**

Quando o contexto surgir, forneça feedback construtivo, formulando cuidadosamente o seu ponto de vista sem atacar os seus colegas. Esteja aberto a receber feedback e a melhorar a sua abordagem.

Dicas para empregadores e colaboradores

- **Comemore o progresso**

Reconhecer as conquistas em diversidade, equidade, inclusão e práticas respeitosas no local de trabalho é essencial para manter a motivação e o envolvimento. Celebrar o progresso pode assumir várias formas: destacar melhorias nas pesquisas de satisfação dos colaboradores , reconhecer resoluções de conflitos bem-sucedidas ou reconhecer publicamente as equipas que exemplificam valores inclusivos. Pequenos gestos, como boletins informativos, «momentos de inclusão» durante reuniões de equipa ou prémios anuais de diversidade, podem reforçar a mensagem de que comportamentos positivos são importantes. É importante ressaltar que o progresso não deve ser celebrado apenas a nível organizacional, mas também dentro das equipas, onde exemplos diários de colaboração respeitosa definem o tom da cultura do local de trabalho.

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- **Pratique a empatia**

A empatia é a base de um ambiente inclusivo e respeitoso. Significa dedicar tempo para compreender as perspetivas, emoções e desafios dos colegas, especialmente quando há diferenças culturais, linguísticas ou sociais envolvidas.

Praticar a empatia envolve ouvir ativamente, fazer perguntas sem julgar e estar aberto a diferentes pontos de vista. Para os gestores, a empatia também inclui reconhecer as pressões que os colaboradores podem enfrentar e responder com flexibilidade e apoio. Para os colaboradores , a empatia promove a solidariedade e a cooperação, reduzindo a probabilidade de mal-entendidos se transformarem em conflitos. Programas de formação e exercícios de dramatização podem ajudar a desenvolver a empatia como uma competência prática, e não apenas como uma característica pessoal.

- **Promova a segurança psicológica**

A segurança psicológica refere-se a um ambiente de trabalho onde os indivíduos se sentem seguros para expressar as suas ideias, preocupações ou erros sem medo de humilhação ou retaliação. Tanto os empregadores como os colaboradores têm um papel a desempenhar na promoção desse ambiente. Os gestores devem dar o exemplo de abertura, incentivando perguntas e reconhecendo as suas próprias limitações, enquanto os colaboradores podem contribuir apoiando os colegas que se manifestam. Criar segurança psicológica significa estabelecer normas claras: respeito por todas as contribuições, tolerância zero para comportamentos ridículos ou de assédio moral e mecanismos para relatar preocupações com segurança. Quando a segurança psicológica é priorizada, as equipas tornam-se mais inovadoras, resilientes e cooperativas, porque as pessoas se sentem valorizadas e protegidas.

Recursos:

- A importância da diversidade, equidade e inclusão (DE&I) | McKinsey
- Por que os programas de diversidade falham
- Como desenvolver uma iniciativa de inclusão e diversidade
- Inclusão na Deloitte (boas práticas)
- forrester-diversity-report-2021.pdf

Estudos de caso, obtidos tanto de fontes online como de pessoas diretamente envolvidas no projeto (histórias de sucesso, boas práticas)

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

5 a 11 de fevereiro Semana Anti-Assédio Moral: A necessidade de um quadro jurídico para combater o assédio moral na Turquia

Descrição da campanha de sensibilização:
Na Turquia, o assédio moral continua a ser uma questão crítica que perturba a harmonia no local de trabalho e causa danos individuais e sociais. Neste contexto, a «Semana Anti-Assédio Moral», realizada de 5 a 11 de fevereiro, surge como uma iniciativa significativa que visa sensibilizar o público. O tema para 2023 foi «A necessidade de uma lei anti-assédio moral», com o slogan «Não leve para o lado pessoal, dedique o seu coração ao seu país».

A campanha, liderada pela Associação de Prevenção do Assédio Moral, centrou-se em destacar a necessidade de um quadro jurídico abrangente para lidar com o assédio moral. Através de atividades ao longo do ano envolvendo várias partes interessadas, a campanha procurou promover a sensibilização da sociedade, apoiar as vítimas e defender mudanças legislativas.

Descrição da abordagem utilizada:
A campanha empregou os seguintes métodos para combater o assédio moral e promover a sensibilização:

1. **Campanhas de sensibilização**: Foram divulgados conteúdos informativos sobre os efeitos prejudiciais do assédio moral através dos meios de comunicação social nacionais e das plataformas das redes sociais, apelando à ação social.
2. **Atividades educativas**: Foram organizados workshops, painéis de discussão e seminários para educar os colaboradores sobre medidas preventivas contra o assédio moral.
3. **Colaboração com a sociedade civil**: Mais de 30 organizações da sociedade civil (OSC) apoiaram a campanha, promovendo uma abordagem unificada para lidar com o assédio moral no local de trabalho.
4. **Defesa de quadros jurídicos**: O principal objetivo da campanha era defender a promulgação de uma «Lei Anti-Assédio Moral» independente para fornecer uma base jurídica sólida para combater o assédio no local de trabalho.

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Atores envolvidos:

1. **Associação de Prevenção do Assédio Moral**: principal organizadora da campanha, prestando apoio às vítimas e sensibilizando a opinião pública.
2. **OCS e sindicatos**: inúmeras organizações e sindicatos, como a SAHİM-SEN e a Confederação dos Sindicatos da Liberdade, colaboraram na campanha.
3. **Instituições públicas**: Órgãos governamentais, como o Ministério da Justiça e o Ministério do Trabalho e Segurança Social, estiveram indiretamente envolvidos.
4. **Mídia e imprensa**: Os meios de comunicação nacionais e locais desempenharam um papel crucial para alcançar um público mais amplo e amplificar a mensagem da campanha.

Resultados:

1. **Maior sensibilização do público**: As atividades realizadas ao longo do ano destacaram eficazmente os impactos do assédio moral nos indivíduos e na sociedade.
2. **Serviços de apoio às vítimas**: A Associação de Prevenção do Assédio Moral informou ter recebido 81% das queixas de colaboradores do setor privado e 19% de colaboradores do setor público, prestando assistência jurídica e psicológica.
3. **Apelo à ação legislativa**: A campanha criou uma forte demanda pública por uma legislação independente que abordasse o assédio moral.
4. **Fortalecimento da colaboração da sociedade civil**: A campanha promoveu uma cultura de ação coletiva entre as organizações da sociedade civil para combater o assédio moral.
5.

Links úteis:

Fontes de notícias importantes estão listadas abaixo.

- Vídeo: Destaques da campanha da Semana Anti-Assédio Moral – Curto vídeo de sensibilização sobre o assédio moral e ações de prevenção.
- Associação de Prevenção do Assédio Moral – Semana Anti-Assédio Moral – Página oficial da Semana Anti-Assédio Moral, realizada de 5 a 11 de fevereiro na Turquia.

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- Erzurum Günebakış News – Tema Anti-Assédio Moral 2024 – Cobertura noticiosa anunciando o tema anual para os esforços anti-assédio moral.
- Sindicato Hür-Sen – Declaração da Semana Anti-Assédio Moral – Solidariedade sindical durante a semana de sensibilização.
- Başkent Gazette – Apelo a uma lei anti-assédio moral – Artigo que enfatiza a urgência de uma lei nacional.

- Üreten Ankara – Proposta de lei contra o assédio moral – Artigo de defesa apelando a uma mudança legislativa.
- Adana Yerel Haber – Necessidade de legislação anti-assédio moral – Mídia local destacando lacunas legais.
- Kanal B Zonguldak – Discussão parlamentar sobre a lei contra o assédio moral – Notícias sobre o debate político sobre a lei contra o assédio moral.
- Yeni Ufuk – Exigência sindical de proteções legais – Posição do sindicato sobre a dignidade dos trabalhadores e a lei anti-assédio moral.
- Agência de notícias İhlas – Necessidade de uma lei nacional contra o assédio moral – Cobertura dos apelos da sociedade civil por proteções mais fortes.

Itália

«Campanha de Sensibilização para o Assédio Moral» do Ministério do Trabalho italiano

Descrição da campanha de sensibilização:

Na Itália, a questão do assédio moral – definido como bullying sistemático no local de trabalho – tem recebido cada vez mais atenção, levando ao lançamento da "Campanha de Conscientização sobre Assédio Moral" pelo Ministério do Trabalho italiano. Esta campanha visa educar empregadores e empregados sobre a natureza e as implicações do bullying no local de trabalho. Iniciada em 2016, a campanha promove quadros jurídicos, fornece ferramentas para denunciar incidentes e incentiva o estabelecimento de culturas de apoio no local de trabalho. Enfatiza a importância de medidas proativas para prevenir o assédio moral, tais como promover uma comunicação aberta, motivar os colaboradores e incutir uma política de tolerância zero em relação ao comportamento de assédio. Ao criar uma campanha nacional abrangente, o Ministério procura diminuir o estigma associado à denúncia e criar um ambiente de trabalho mais solidário.

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Descrição da abordagem utilizada:

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

A campanha adota uma metodologia multifacetada que envolve a sensibilização através de seminários informativos, workshops e recursos online. Proporciona um acesso fácil a informações sobre direitos legais e apoio disponível. São organizadas sessões de formação para dotar os gestores de recursos humanos de estratégias para abordar e prevenir o assédio moral. A campanha também utiliza uma plataforma digital robusta para divulgar materiais educativos e organizar debates. Os empregadores são incentivados a desenvolver políticas internas apoiadas nas informações fornecidas, facilitando aos colaboradores a denúncia segura de incidentes de assédio moral.

Atores envolvidos:

Os principais atores desta iniciativa incluem o Ministério do Trabalho italiano, sindicatos como CGIL e CISL, várias organizações de saúde mental e instituições educacionais que contribuem para a pesquisa e a divulgação de formação. A colaboração com essas organizações aumenta os recursos disponíveis para criar iniciativas práticas de formação e sensibilização. Os principais atores desta iniciativa incluem o Ministério do Trabalho italiano, sindicatos como CGIL e CISL, várias organizações de saúde mental e instituições educacionais que contribuem para a pesquisa e a divulgação de formação. A colaboração com essas organizações aumenta os recursos disponíveis para criar iniciativas práticas de formação e sensibilização.

Resultados:

A Campanha de Conscientização sobre Assédio Moral relatou um aumento substancial na conscientização sobre o assédio moral, levando a um aumento no número de colaboradores que se sentem empoderados para denunciar incidentes. Muitas empresas participantes adotaram políticas formais contra o assédio moral, diminuindo significativamente os incidentes de assédio moral relatados nos locais de trabalho que implementaram as recomendações da campanha. Além disso, estudos preliminares mostram uma melhora no moral geral no local de trabalho e uma redução na rotatividade de colaboradores .

Links úteis:

- Ministério do Trabalho italiano: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
- Informações detalhadas sobre assédio moral: Diretrizes sobre assédio moral do ISPESL

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Chipre

«The Harmony Alliance – Addressing Mobbing in Public Sector Workplaces»

Descrição da prática/caso nacional:

A «Aliança Harmony» foi lançada em 2020 como uma colaboração estratégica entre a Academia de Administração Pública de Chipre (CAPA) e o Ministério da Justiça e da Ordem Pública para abordar a questão generalizada do assédio moral nos locais de trabalho do setor público. A administração pública em Chipre tem vindo a debater-se com questões de assédio no local de trabalho, com estudos a destacar preocupações sobre pressões hierárquicas, comunicação inadequada e mecanismos limitados de resolução de conflitos.

Esta iniciativa procurou estabelecer um ambiente seguro e inclusivo para os colaboradores do setor público, introduzindo programas de formação antiacoso personalizados, reformas políticas abrangentes e um quadro de mediação robusto. Reconheceu os desafios únicos enfrentados pelos trabalhadores do setor público, incluindo hierarquias rígidas e menos vias para levantar preocupações. A Harmony Alliance testou a sua abordagem em seis grandes departamentos governamentais, equipando-os com recursos para identificar e gerir eficazmente os casos de assédio moral. O seu sucesso durante esta fase sublinhou o potencial para uma implementação mais ampla em todo o setor público. Ao promover a confiança e abordar questões sistémicas, a iniciativa demonstrou um forte compromisso com a salvaguarda da saúde mental e da produtividade dos colaboradores do setor público, estabelecendo um padrão para programas semelhantes no setor privado.

Descrição da abordagem/metodologia utilizada

A Harmony Alliance adotou uma metodologia estruturada e multidimensional adaptada ao contexto único dos locais de trabalho do setor público.

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

1. **Módulos de formação**: A CAPA desenvolveu programas de formação especializados para colaboradores e supervisores, com foco no reconhecimento de comportamentos de assédio moral, resolução de conflitos e promoção de uma cultura de respeito no local de trabalho.
2. **Programa de mediação**: mediadores independentes foram nomeados para fornecer serviços confidenciais e imparciais de resolução de conflitos, abordando disputas antes que elas se agravassem.
3. **Reformas políticas**: O Ministério da Justiça revisou as políticas de conduta no local de trabalho do setor público, incorporando definições claras de assédio moral e estabelecendo procedimentos transparentes para lidar com reclamações.
4. **Ferramentas de monitorização**: Foi implementado um sistema de denúncias anónimas, permitindo aos colaboradores denunciar incidentes com segurança e acompanhar a sua resolução.
5.

Ao combinar educação, mediação e responsabilidade sistémica, a Harmony Alliance criou uma estrutura que enfatizava a confiança, a transparência e a gestão proativa de conflitos.

Atores envolvidos

O sucesso da iniciativa resultou da colaboração entre as principais partes interessadas:

- **Academia de Administração Pública de Chipre (CAPA)**: Concebeu e ministrou módulos de formação adaptados às necessidades do setor público.
- **Ministério da Justiça e da Ordem Pública**: supervisionou as reformas políticas e forneceu orientação estratégica.
- **Departamentos do setor público**: serviram como locais-piloto, adotando e testando as estruturas da iniciativa.
- **Sindicatos**: Defenderam os interesses dos colaboradores e apoiaram a aplicação de políticas anti-assédio moral.
- **Mediadores independentes**: desempenharam um papel crucial na resolução de conflitos, garantindo a imparcialidade e restaurando a harmonia no local de trabalho.

Resultados

A Harmony Alliance alcançou resultados substanciais nos seus primeiros três anos. Os relatórios indicaram uma redução de 40% nas queixas de assédio moral nos

Project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

departamentos-piloto e um aumento de 50% na confiança dos colaboradores nos mecanismos de denúncia. Os mediadores resolveram com sucesso 80% dos casos denunciados em três meses, evitando a escalada e promovendo uma cultura de trabalho mais cooperativa. Esses sucessos levaram à expansão da iniciativa para todos os departamentos governamentais até 2023, transformando os locais de trabalho do setor público em todo o Chipre. A estrutura de mediação também inspirou iniciativas semelhantes em organizações privadas, contribuindo para um movimento nacional em direção à harmonia no local de trabalho e ao respeito mútuo.

Recursos úteis:

- Academia de Administração Pública de Chipre (CAPA): https://www.capa.gov.cy
- Vídeos educativos: *«Construir o respeito e a mediação nos locais de trabalho públicos cipriotas»*, disponível no canal YouTube da CAPA (YouTube CAPA).
- *Relatório da Eurofound sobre assédio no local de trabalho na Europa* (2021): Uma perspetiva regional sobre assédio moral e desafios relacionados (https://www.eurofound.europa.eu)
- Reportagem na mídia local: Cyprus Mail (2023) – "Aliança pela Harmonia: Transformando a Cultura do Setor Público em Chipre" (https://www.cyprus-mail.com)
- *Manual de Mediação e Harmonia no Local de Trabalho* (2022): Disponível mediante solicitação à CAPA.
- Ministério da Justiça e da Ordem Pública, Chipre: Políticas e iniciativas para combater o assédio no local de trabalho (https://www.mjpo.gov.cy)
- Artigo de investigação: *«Assédio no local de trabalho na administração pública: a experiência cipriota»* (2022) – Publicado pela Universidade de Chipre, Departamento de Ciências Sociais.
- Rede Sindical de Chipre: Apoio e defesa da dignidade no local de trabalho (https://www.tradenetcyprus.org)

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Alemanha

«Iniciativa para um local de trabalho respeitoso» da IG Metall

Introdução da prática/caso nacional

A «Iniciativa para um local de trabalho respeitoso», liderada pela IG Metall (Industriegewerkschaft Metall), o maior sindicato da Alemanha, teve início em 2020 em resposta ao aumento das denúncias de assédio moral e assédio no local de trabalho nos setores industriais. A IG Metall lançou esta campanha para sensibilizar, educar os trabalhadores e defender quadros jurídicos que garantam locais de trabalho mais seguros. O objetivo principal da iniciativa era combater o assédio moral, que afeta especialmente os trabalhadores migrantes, frequentemente marginalizados devido a diferenças culturais ou linguísticas.

A campanha destacou a importância de prevenir o assédio moral por meio de sessões de conscientização, promovendo a comunicação aberta e garantindo a responsabilidade organizacional. O IG Metall colaborou com várias partes interessadas para criar um plano para promover um ambiente de trabalho positivo, estabelecendo uma referência para as indústrias em todo o país.

Descrição da abordagem/metodologia utilizada

A iniciativa implementou uma abordagem tripla:

1. **Campanhas de sensibilização**: Realização de workshops, distribuição de materiais educativos e lançamento de campanhas nas redes sociais dirigidas a empregadores e empregados.

project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

2. **Desenvolvimento de políticas**: Colaboração com especialistas jurídicos para elaborar políticas no local de trabalho que definam explicitamente o assédio moral e descrevam medidas concretas para a sua prevenção e resolução.
3. **Sistemas de apoio**: criação de linhas de apoio confidenciais e centros de aconselhamento para colaboradores vítimas de assédio moral. Este apoio estendeu-se à assistência jurídica e ao aconselhamento.

Atores envolvidos

- **IG Metall**: Iniciador e coordenador da campanha.
- **Empregadores e departamentos de RH**: Empresas industriais participaram em formações de sensibilização.
- **Especialistas jurídicos e consultores**: ajudaram a desenvolver políticas abrangentes contra o assédio moral.
- **Órgãos governamentais locais**: Forneceram financiamento e apoio para a defesa das políticas.
- **Associações de trabalhadores migrantes**: garantiram a inclusão e abordaram as barreiras culturais à denúncia de assédio moral.

Resultados

- Mais de 500 empresas industriais adotaram políticas personalizadas contra o assédio moral.
- Um aumento de 35% nas denúncias de assédio moral, indicando maior conscientização e confiança.
- Desenvolvimento de um kit de ferramentas de formação para gestores, agora utilizado em mais de 200 empresas.
- Fortalecimento dos laços entre sindicatos, empregadores e órgãos governamentais para combater o assédio moral.

Links e recursos úteis

- **Site oficial da IG Metall**: https://www.igmetall.de/

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- **Kit de ferramentas para um local de trabalho respeitoso**: https://www.igmetall.de/respectful-workplace
- **Cobertura da imprensa**: Artigo no Handelsblatt, «Assédio moral no trabalho – Como o IG Metall está a mudar a cultura» (2021).
- **Canais de redes sociais**:
  - Facebook: facebook.com/igmetall
  - Twitter: @IGMetall

Roménia

Campanha Empregadores pelo Respeito – Associação A.L.E.G.

Descrição da campanha de sensibilização:
«Empregadores pelo Respeito» é uma campanha iniciada e coordenada pela Associação A.L.E.G., que teve início em Sibiu em 2021 e reuniu mais de 40 ONG e sindicatos com o objetivo de ratificar a Convenção n.º 190 da OIT sobre a eliminação do assédio e da violência no ambiente de trabalho. Apoiada por atores-chave da sociedade civil e decisores políticos do Parlamento, a campanha luta pela proteção das pessoas afetadas pelo assédio e apoia-as no processo de reclamação. Além disso, destaca a importância do tema e visa incentivar os empregadores a tomarem medidas preventivas.

Através do resumo de políticas desenvolvido e publicado em 2021 e do resumo de políticas temático sobre assédio a trabalhadores migrantes publicado em 2023, a A.L.E.G. documentou as lacunas identificadas no quadro jurídico nacional sobre assédio no local de trabalho e a fraca aplicação da lei.

Descrição da abordagem utilizada:
A campanha incluiu a organização de várias reuniões com representantes da sociedade civil, bem como com outros colaboradores do Governo romeno, a organização de uma conferência nacional dedicada à ratificação da Convenção da OIT sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho; vários comunicados de imprensa e aparições nos meios de comunicação social.

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Estes eventos foram apoiados por dois resumos de políticas desenvolvidos pela A.L.E.G., um de 2021 e outro de 2023.

Atores envolvidos:

Alguns dos atores envolvidos nos esforços da campanha e nas reuniões de trabalho relacionadas são: o Conselho Económico e Social; a Agência Nacional para a Igualdade de Oportunidades; o Conselho Nacional de Combate à Discriminação e o Provedor de Justiça; representantes do Ministério do Trabalho; do Ministério da Família, Juventude e Igualdade de Oportunidades; do Ministério da Justiça; do Ministério do Interior; e do Ministério do Desenvolvimento e Administração Pública.

Além disso, a campanha foi apoiada por mais de 40 ONG e sindicatos.

Resultados:

Na sequência da campanha iniciada pela A.L.E.G. para a ratificação da Convenção da OIT, o Ministério do Trabalho lançou consultas interinstitucionais com o objetivo de harmonizar o quadro jurídico e as políticas públicas com as normas da Convenção. Além disso, devem ser destacados os seguintes resultados:

- ✔ **Em novembro de 2023, o Governo romeno adotou o projeto de lei** sobre a ratificação da Convenção n.º 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) relativa à eliminação do assédio e da violência no mundo do trabalho (C190).
- ✔ **Em 5 de março de 2024, o Parlamento romeno aprovou a lei** para a adesão da Roménia à Convenção da Organização Internacional do Trabalho sobre a Eliminação da Violência e do Assédio no Mundo do Trabalho (C190). Esta é a primeira convenção que estabelece normas jurídicas internacionais para prevenir e combater a violência e o assédio no mundo do trabalho — normas que agora também serão aplicadas na Roménia.
- ✔ A campanha foi premiada em outubro de 2024 na **Gala da Participação Pública**, evento nacional organizado pelo Centro de Recursos para a Participação Pública.

Links úteis:

No início da campanha «Empregadores pelo Respeito», a A.L.E.G. publicou um estudo sobre os limites do atual quadro legislativo. Este inclui uma série de recomendações concretas

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

para o Parlamento, o Governo e os empregadores, com vista a melhorar as leis e as políticas públicas contra o assédio e a sua aplicação. O estudo está disponível aqui: Policy-brief-ALEG-Angajatori-pentru-respect-2021-FINAL.pdf.

Comunicado de imprensa: A.L.E.G - „Ce ție nu îți place, altuia nu îi face" - comunicat de presă.
Recurso visual: Cartaz «Como trabalhamos» (RO).

Canais de redes sociais da Associação A.L.E.G.:

Website: https://aleg-romania.eu/
Facebook: https://aleg-romania.eu
LinkedIn: Asociația A.L.E.G. | LinkedIn

Portugal

Apresentação da prática/caso nacional

A Sanofi Portugal é conhecida pelo seu compromisso em criar um local de trabalho diversificado e inclusivo. A empresa implementou várias iniciativas destinadas a promover o bem-estar dos colaboradores e a fomentar uma cultura inclusiva, o que é particularmente importante para a sua força de trabalho diversificada, que inclui muitos colaboradores migrantes. Este estudo de caso centra-se nos esforços da Sanofi para prevenir a discriminação e o assédio moral no local de trabalho.
A abordagem da Sanofi à diversidade, equidade e inclusão (DEI) vai além do cumprimento dos requisitos legais. A empresa trabalha ativamente para criar um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. Isto envolve a implementação de políticas e práticas que apoiam a compreensão cultural e a integração entre colaboradores de diferentes origens.
A Sanofi desenvolveu programas de formação, oportunidades de mentoria e campanhas de sensibilização para garantir que a diversidade seja respeitada e promovida em toda a organização. Estas iniciativas visam criar uma atmosfera de apoio onde todos os colaboradores possam prosperar, tornando a Sanofi um modelo potencial para outras empresas em Portugal, especialmente aquelas com uma força de trabalho migrante significativa.

Descrição da abordagem/metodologia utilizada

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

A Sanofi Portugal utiliza uma abordagem abrangente para promover a diversidade e prevenir a discriminação no local de trabalho:

- Formação em Competência Cultural: Workshops regulares para ajudar os colaboradores a compreender diferentes culturas e incentivar interações respeitosas.
- Programas de mentoria: emparelhamento de novos colaboradores , incluindo migrantes, com colaboradores experientes para ajudar na integração e no crescimento profissional.
- Formação em liderança inclusiva: Formação de gestores para liderar eficazmente equipas diversificadas e lidar com conflitos de forma sensível.
- Iniciativa «#ummilhãodediálogos»: Uma campanha que incentiva discussões abertas sobre temas de diversidade, equidade e inclusão dentro da organização.
- Foco no bem-estar: implementação de programas de saúde que levam em consideração as diversas necessidades dos colaboradores .
- Sistema de denúncias anónimas: fornecer uma forma confidencial para os colaboradores denunciarem discriminação ou assédio moral sem medo de retaliação.

Esta abordagem visa criar um local de trabalho onde todos os colaboradores se sintam seguros, respeitados e valorizados.

Atores envolvidos

Partes interessadas internas

- **Membros do Comitê Executivo**: Patrocinar e impulsionar a estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I)
- **Grupos de Recursos de Colaboradores (ERGs)**: Mais de 100 grupos locais que trabalham para promover a diversidade
- **Líderes globais de ERG**: facilitam a partilha de ideias e melhores práticas entre países

Estrutura global dos ERG

A Sanofi tem cinco vertentes globais de ERG:

- Género+
- Gerações+
- Orgulho+
- Capacidade+
- Cultura e Origens+

Compromisso da liderança

- Cada ERG tem um membro do Comité Executivo como patrocinador
- A empresa tem como objetivo ter 50% de mulheres em cargos de liderança sênior até 2025

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- Um Conselho de DE&I exclusivo inclui especialistas externos, membros do Comitê Executivo e representantes do ERG

Informações adicionais

- Uma comunidade de DE&I com aproximadamente 150 membros ativos no Brasil
- Foco na criação de um ambiente inclusivo que valoriza perspectivas e origens diversas

Resultados

As iniciativas de DEI da Sanofi Portugal produziram resultados significativos:

- Reconhecimento como vencedora do prémio «Melhor Liderança e Cultura em Bem-estar».
- Obtenção do Selo de Certificação Bronze em Saúde e Bem-Estar Corporativo.
- Aumento das pontuações de satisfação e envolvimento dos colaboradores em pesquisas internas.
- Melhoria da reputação como empregador de eleição para talentos diversificados.
- Redução dos incidentes de discriminação no local de trabalho.
- Melhoria da colaboração intercultural e do desempenho da equipa.
- Aumento da inovação através de perspetivas diversificadas.
- Impacto positivo nas taxas de retenção de colaboradores , particularmente entre os trabalhadores migrantes.

Estes resultados demonstram os benefícios tangíveis do compromisso da Sanofi em criar um ambiente de trabalho inclusivo e solidário.

Links para o recurso, meio de comunicação, website/canais de redes sociais relevantes

- Site oficial: Sanofi Portugal
- Página do LinkedIn: LinkedIn da Sanofi
- Iniciativa #ummilhãodediálogos: Publicação no LinkedIn
- Relatório Global de Diversidade, Equidade e Inclusão da Sanofi: Relatório DEI
- https://www.sanofi.com/assets/dotcom/content-app/documents/Human_right_activities_EN.pdf
- https://www.sanofi.com/en/our-company/social-impact/diversity-equity-and-inclusion-in-and-beyond-the-workplace

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

IV. Criar consciência e gerir casos de assédio moral na fase de ACOMPANHAMENTO

Apresentação da ferramenta de autoavaliação Talk2ME e do curso

O assédio moral é um fenómeno grave que compromete tanto a harmonia organizacional quanto o bem-estar dos empregadores e colaboradores . Para combater o assédio moral, o projeto Talk2ME desenvolveu ferramentas práticas para identificar incidentes de assédio moral e conscientizar o público sobre seus impactos negativos. Esses resultados têm como objetivo equipar pessoas e organizações com os meios para identificar, impedir e mitigar comportamentos de assédio moral. Assim, eles promovem ambientes de trabalho inclusivos e saudáveis, onde todos podem ter sucesso, incentivando a compreensão e soluções proativas.

Assim, o Talk2ME: Questionário de Avaliação do Ambiente de Trabalho Saudável é uma ferramenta concebida tanto para trabalhadores migrantes como para empregadores, incluindo profissionais de recursos humanos, com o objetivo de avaliar as práticas, políticas e ações existentes implementadas para um ambiente de trabalho saudável. A ferramenta é de acesso livre e está disponível em inglês e em todas as outras línguas da parceria Talk2ME: alemão, grego, português, romeno e italiano. Para os trabalhadores migrantes, este instrumento facilita o mapeamento de experiências e destaca quaisquer incidentes de

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

assédio moral ou sexual. Por outro lado, para os empregadores e profissionais de RH, o questionário fornece informações sobre potenciais áreas de preocupação e oportunidades de melhoria. Além disso, a ferramenta de avaliação está estruturada em 28 itens, que abrangem vários aspetos da dinâmica e interações no local de trabalho, com uma duração de aproximadamente 15 minutos.

Após a conclusão, o respondente receberá um relatório de orientação por e-mail com foco na continuidade e na exploração de formas de implementar mudanças positivas. Além disso, o e-mail inclui acesso a materiais de campanhas de sensibilização, programas de aprendizagem dinâmicos e diretrizes para promover a diversidade e gerir eficazmente casos de assédio moral.

Aceda ao Talk2ME: Avaliação do Ambiente de Trabalho Saudável em inglês aqui: Talk2ME: Avaliação do Ambiente de Trabalho Saudável.

Os principais objetivos do Programa de Formação Talk2ME são dotar os gestores das competências necessárias para identificar os riscos de assédio moral nas organizações, sensibilizar para este tema e desenvolver competências para lidar com o assédio moral. O objetivo final é promover um ambiente de trabalho saudável, promover a inclusão e a diversidade e reduzir os impactos negativos do assédio moral na saúde, bem-estar, relações e desempenho profissional.

O percurso de aprendizagem abrangente do Talk2ME também visa capacitar indivíduos em todos os níveis organizacionais para que contribuam para um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo, alinhando-se com os valores europeus de igualdade, dignidade humana e diversidade.

O programa de formação está estruturado em 5 módulos, que abordam os seguintes temas: Compreender o conceito de assédio moral; Identificar e lidar com os riscos de assédio moral; Sensibilização e prevenção do assédio moral para trabalhadores migrantes; Intervenção e apoio; Criar ambientes de trabalho inclusivos. O programa foi concebido para uma duração prevista de 24 horas: 10 horas síncronas e 14 horas assíncronas, e para uma abordagem de aprendizagem mista.

Os materiais de formação podem ser acedidos através do site Talk2ME em inglês e em todas as línguas dos parceiros.

Por último, a Caixa de Ferramentas de Sensibilização Talk2ME é um recurso dinâmico que inclui um guia abrangente para a implementação de atividades e campanhas de sensibilização impactantes, juntamente com um conjunto apelativo de materiais, como vídeos envolventes, cartazes apelativos e infográficos informativos. Ao sensibilizar, a caixa de ferramentas ajuda os profissionais a compreender as consequências devastadoras do assédio moral e destaca a importância de denunciar e agir.

nission cannot be held responsible for any

Aceda a mais informações sobre a Caixa de Ferramentas de Sensibilização Talk2ME aqui: Caixa de Ferramentas de Sensibilização - Talk2ME.

Protocolos e procedimentos para sinalizar e gerir casos de assédio moral – consulte a legislação nacional

O assédio moral no local de trabalho, ou assédio psicológico, é uma questão séria abordada, embora com abordagens variadas, em vários países europeus. Embora não exista uma abordagem unificada e padronizada, são evidentes pontos comuns entre os quadros jurídicos, as responsabilidades dos empregadores, os procedimentos de denúncia, os serviços de apoio e os recursos legais. Esta análise considera a Itália, a Alemanha, Portugal, a Roménia, a Turquia e Chipre:

Itália: A Itália não possui uma lei única dedicada ao assédio moral. O recurso legal decorre do Código Civil (artigos relativos à dignidade pessoal e ao assédio), **da Lei de Saúde e Segurança no Trabalho (Decreto Legislativo n.º 81/2008)** e das disposições relativas ao despedimento ilegal (artigo 2119.º do Código Civil).

Os empregadores são responsáveis pela criação de ambientes de trabalho seguros e pela implementação de medidas preventivas. A denúncia começa normalmente a nível interno, passando para os sindicatos ou autoridades laborais, se necessário. A ação judicial envolve a apresentação de uma queixa no tribunal do trabalho (Tribunale del lavoro). Existem serviços de apoio, tais como ajuda psicológica e aconselhamento jurídico, embora as suas especificidades variem consoante as regiões.

Alemanha: A Alemanha utiliza a **Lei Geral sobre Igualdade de Tratamento (AGG)**, que proíbe a discriminação e aborda implicitamente o assédio moral através das suas disposições contra o assédio. Os empregadores devem implementar estratégias preventivas, responder prontamente a incidentes e proteger os colaboradores contra assédio por terceiros. Os mecanismos internos de reclamação são obrigatórios. Os serviços de apoio, particularmente para trabalhadores migrantes, são destacados. A ação judicial está disponível ao abrigo da AGG.

Portugal: Portugal adota uma postura firme contra o assédio, classificando-o como uma infração grave com potencial responsabilidade criminal (artigo 29.º do Código do Trabalho). **A Lei n.º 93/2021 estabelece um Regime Geral de Proteção aos Denunciantes**, com canais claros de denúncia interna e externa através da IGF (Inspeção-Geral de Finanças). Os empregadores são responsáveis por estabelecer mecanismos de denúncia e investigar as queixas. Os serviços de apoio estão implícitos através da ênfase na denúncia segura. As vítimas podem solicitar uma indemnização e apresentar queixas criminais.

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Roménia: A **Lei n.º 167/2020** da Roménia define assédio moral como qualquer conduta que afete negativamente as condições de trabalho. A última atualização legislativa é representada pela **Decisão n.º 970, de 12 de outubro de 2023,** que estabelece que o governo central e local, as instituições e autoridades civis e militares, bem como as empresas privadas, são obrigados a implementar a ***Metodologia de prevenção e combate ao assédio baseado no género e ao assédio moral no local de trabalho,*** com base nas Diretrizes para a prevenção e combate ao assédio baseado no género e ao assédio moral no local de trabalho. Os empregadores devem implementar esta metodologia, criando políticas de tolerância zero e procedimentos de denúncia. A denúncia interna é provavelmente o primeiro passo, seguido da denúncia externa. A ação judicial pode ser intentada através dos tribunais do trabalho.

Turquia: A Turquia não possui uma lei específica sobre assédio moral. A denúncia é possível através de vários canais: internamente dentro da organização e externamente ao Centro de Comunicação Presidencial, à Comissão de Petições da Grande Assembleia Nacional, ao Ministério do Trabalho e Segurança Social, à Instituição de Direitos Humanos e Igualdade e à Instituição do Provedor de Justiça. Os empregadores são responsáveis por prevenir e lidar com o assédio psicológico. Um Comité de Assédio Psicológico auxilia na coordenação e resolução da questão. O recurso legal envolve provavelmente as leis laborais existentes e as instituições listadas.

Chipre: Chipre está na fase de proposta de uma lei que criminaliza o assédio moral em escolas, locais de trabalho e nas forças armadas, delineando penalidades específicas. Não existem leis que abordem especificamente o assédio moral, mas a lei proposta criaria um quadro jurídico e provavelmente definiria as responsabilidades do empregador, os procedimentos de denúncia e as vias de ação legal, uma vez promulgada.

Embora o assédio moral no local de trabalho seja reconhecido como uma questão importante nos seis países europeus, a abordagem da questão varia significativamente. Isto é um reflexo da interação entre os sistemas jurídicos, as variações culturais e as fases de desenvolvimento legislativo. Existem semelhanças nas áreas da responsabilidade do empregador, várias vias de denúncia e recurso legal. Em particular, algumas semelhanças são:

project number:2022-1-PE02-KA220-VET-000088464
the european comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- **Proibição do assédio**: Todos os países, implícita ou explicitamente, proíbem formas de assédio psicológico.
- **Responsabilidade do empregador**: os empregadores têm uma responsabilidade significativa na criação de ambientes seguros e no combate ao assédio moral.
- **Mecanismos de denúncia**: Existem vários canais de denúncia, que normalmente começam internamente antes de serem encaminhados para autoridades externas.
- **Proteção às vítimas**: as medidas visam proteger as vítimas de retaliação e salvaguardar os seus direitos.
- **Recurso legal**: Existem várias vias legais para as vítimas buscarem indenização e justiça.

No entanto, persistem diferenças substanciais em termos do nível de detalhe jurídico dos quadros, da força da proteção às vítimas, da existência de procedimentos formais de denúncia e da presença de serviços de apoio. A evolução contínua da legislação na maioria destes países demonstra um esforço contínuo para melhorar a proteção dos trabalhadores e combater o assédio psicológico no local de trabalho.

Estudos de caso com histórias de sucesso e dicas para uma gestão eficaz do assédio moral

Turquia

Caso de assédio moral da LCW

Descrição da campanha de sensibilização:

Esta campanha de sensibilização foi desenvolvida após um incidente de suicídio. Um funcionário do retalho que vivia em Samsun, na Turquia, suicidou-se e deixou uma carta. Nesta carta, responsabilizava o gerente regional da empresa retalhista pelo seu suicídio. Esta situação foi noticiada nos canais nacionais e jornais e transformou-se numa campanha de sensibilização. A empresa em questão emitiu uma declaração sobre o processo e afirmou que iria acompanhar o caso, e os órgãos estatais iniciaram processos legais.

Yavuz, que fez declarações sobre o seu suicídio num e-mail, começou as suas frases com as palavras: «Este não é um caso de suicídio. É um caso de execução com E.C. como carrasco», e responsabilizou o gerente regional pela sua morte. Yavuz, que afirmou que E.C. o vinha sujeitando a violência psicológica e assédio moral há dois anos, desde que começou a trabalhar como gerente regional, disse na sua carta: «A minha psicologia foi virada de

project number: 2020-1-ES01-KA220-VET-000095564
The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the commission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

carreira para baixo na empresa onde passei 14 anos. Tenho sido sujeito a assédio moral grave desde que a minha esposa deixou o emprego de forma dramática. O processo que começou com ele me tirando de uma loja de classe A e me colocando em uma loja de classe C fez com que eu ficasse longe da minha família, mantendo-me em Çorum por quatro meses, apesar do meu pedido para ir para Samsun. Como se isso não bastasse, ele me colocou em uma loja no centro de Samsun e, enquanto eu recebia meu pedido, o processo continuou com ele me enviando para o distrito de Çarşamba dois meses depois." Por outro lado, Yavuz afirmou na sua carta que foi impedido de receber assistência da empresa para a mudança durante todo este processo.

Descrição da abordagem utilizada:

O Governo turco foi forçado a agir rapidamente no incidente de assédio moral destacado pela mídia escrita e visual. Assim, as investigações necessárias foram realizadas e as pessoas envolvidas foram punidas. Além disso, a sociedade criou uma campanha de boicote e declarou que não compraria desta empresa. A empresa tentou reduzir a ira da sociedade, afirmando que criou uma linha telefónica para denúncias de assédio moral, mas que o funcionário que foi vítima de assédio moral não fez nenhuma denúncia por meio dessa linha.

Alguns comentários:

1- "Exercer pressão psicológica sobre uma pessoa e levá-la ao suicídio também é assassinato. A nota que ele deixou é prova suficiente para nossa consciência, mas não sei se é possível julgar essas pessoas. Não gostaria de falar muito se fosse alguém da minha família, mas se esses administradores não forem julgados, eles também morrerão, meus amigos. O homem escreveu abertamente sobre o assassino, vamos acompanhar o processo."

2- "Não sei se existe um setor sem assédio moral. Se os colaboradores não estão motivados, como serão produtivos? Não sei como é em outros países, mas existe um sistema em que os fortes esmagam os fracos e causam a sua infelicidade. O nosso povo já está cheio de indecência e desrespeito. Eles acham que quanto mais educado você for, mais você pode fazer."

3- "Começámos a boicotar os produtos Pınar na altura e o boicote ainda continua. Este boicote incomodou muito a Pınar e afetou as suas vendas. Agora é a vez da LCW. Todas as empresas que

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

também tratar os seus colaboradores de forma adequada. Estou a iniciar este boicote pessoalmente."

4- "Trabalhando no setor privado na Turquia, questões como as vividas no setor privado, salários, pressões e direitos pessoais tornaram-se agora uma ferida que precisa ser tratada com urgência. Mesmo nos países mais capitalistas, não existe uma abordagem tão vergonhosa do setor privado. A nossa é escravidão."

5- "Enquanto o país está em modo de boicote, seria útil adicionar esta LCW à lista. Se você colocar aqueles que vivem como perdedores e ratos nojentos como administradores, isso satisfará o seu ego.

Atores envolvidos:

Alguns dos atores envolvidos nos esforços da campanha e nas reuniões de trabalho relacionadas são: o Conselho Económico e Social; a Agência Nacional para a Igualdade de Oportunidades; o Conselho Nacional de Combate à Discriminação e o Provedor de Justiça; representantes do Ministério do Trabalho; do Ministério da Família, Juventude e Igualdade de Oportunidades; do Ministério da Justiça; do Ministério do Interior; e do Ministério do Desenvolvimento e Administração Pública. O Sindicato dos Assistentes Sociais Disk organizou um protesto em Ancara sobre esta questão e afirmou que está a acompanhar o assunto. (Comunicado de imprensa 5).

Erkan Baş, presidente do Partido TİP na Grande Assembleia Nacional Turca, afirmou que apresentaram uma pergunta parlamentar sobre esta questão (Comunicado de imprensa 6). O Partido Trabalhista também publicou uma declaração sobre esta questão (Comunicado de imprensa 7). Muitas pessoas comentaram e reagiram sobre esta questão nas plataformas das redes sociais (Comunicado de imprensa 8-9).

Resultados: Após o incidente, a empresa LCW publicou uma declaração para informar o público sobre o incidente e afirmou que iria acompanhar o caso (Comunicado de imprensa 10). No entanto, nenhuma outra informação foi divulgada pela empresa, apesar de já ter passado um ano desde o incidente. Há informações de que o Estado abriu uma investigação, mas ela só será divulgada quando os resultados da investigação forem concluídos. No entanto, a consciência social entrou em jogo sobre esta questão e este incidente ganhou destaque na agenda do país. Portanto, além da pena a ser aplicada pelo tribunal, as empresas viram como a sociedade reagirá em caso de práticas de assédio moral e foi feito um sério aviso para que tomem cuidado a esse respeito.

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

the European commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Comunicado de imprensa:

- https://www.google.com/search?q=lcw+mobbing&sca_esv=187175ea13837ba9&sxsrf=ADLYWIKYg25aywxZwBJ7DV0Ll3t_sNJ0VA:1734604813055&ei=DfhjZ9b_AvHixc8PirrKCQ&start=70&sa=N&sstk=ATObxK5MeGnQmbmqljbOf4_MQnDZkLX5GuxmEds1OJ3ERUIgDN1kn0JEcEZIIjTRJyoARUoUJWRLG_DlIqlxdbxdGtMMdEw882deHg&ved=2ahUKEwiWutS90rOKAxVxcfEDHQqdMgEQ8tMDegQIChAQ&biw=1536&bih=730&dpr=1.25
- https://www.haberturk.com/lc-waikiki-personelimizin-mobbing-sikayeti-yok-konu-arastiriliyor-kamuoyuyla-paylasacagiz-3704207
- https://halktv.com.tr/gundem/bursada-lc-waikiki-iscisi-mobbing-ve-siddet-nedeniyle-intihar-etti-853822h
- https://www.birgun.net/haber/lc-waikiki-calisani-baski-ve-mobbing-nedeniyle-intihar-etti-545861
- https://www.evrensel.net/haber/523632/samsunda-bir-lc-waikiki-calisani-baski-ve-mobbing-nedeniyle-intihar-etti
- https://www.evrensel.net/haber/523922/bayhan-lc-waikiki-iscisinin-olumu-intihar-degil-cinayettir
- https://ankahaber.net/haber/detay/disksosyal_is_isci_muhammed_yavuzun_mobbing_nedeniyle_intiharini_protesto_etti_cinayetin_birinci_sorumlulari_lc_waikiki_patronlari_189139
- https://www.facebook.com/tipgenelmerkez/videos/genel-ba%C5%9Fkan%C4%B1m%C4%B1z-erkan-ba%C5%9Flc-waikikide-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fan-i%C5%9F%C3%A7i-karde%C5%9Fimiz-muhammed-yavuz-ba/407547652316307/
- https://www.emep.org/iskender-bayhan-lc-waikikide-yasanan-bir-intihar-degil-is-cinayetidir

- https://tr.linkedin.com/posts/%C3%B6zlemkul1503_lcwaikiki-lcw-mobbing-activity-7220079133836337154-9Kgh
- Comentários em blogs: https://eksisozluk.com/mobbing-nedeniyle-hayatina-son-veren-lcw-calisani--7852953?p=1
- Comunicado de imprensa da LCW

Comunicado de imprensa da LCW:

Ao público,

É com profunda tristeza que tomamos conhecimento do falecimento do nosso estimado colega Muhammed Yavuz, que trabalhava na nossa loja Samsun Çarşamba, após a sua tentativa de suicídio na noite passada.

Este trágico acontecimento afetou-nos profundamente. Em relação a esta perda, que foi comunicada às autoridades, estamos a cooperar plenamente com as autoridades competentes, fornecendo todas as informações e detalhes que possam ser necessários para esclarecer o assunto. Ao mesmo tempo, está a ser realizada uma investigação interna pela nossa equipa.

Conforme estabelecido na constituição da empresa LC Waikiki, elaborada de acordo com os princípios de equidade e justiça, é claramente enfatizado que qualquer insatisfação, incluindo alegações de assédio moral ou conflitos, deve ser comunicada a uma autoridade superior ou à linha de ética para resolução. Após a denúncia

project number: 2022-1-DE01-KA220-VET-000088541

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

relevada, o assunto foi avaliado com base nesses valores fundamentais e foram iniciadas investigações para resolver qualquer injustiça.
Durante o seu mandato na nossa empresa, não houve queixas apresentadas à linha de ética ou à alta administração sobre assédio moral contra o nosso falecido colega. Embora estejamos profundamente tristes com esta perda, estamos determinados a gerir este processo de investigação com o máximo cuidado e sensibilidade. Continuaremos a partilhar atualizações com o público e a garantir que seja feita justiça.
Estamos em estreita comunicação com o cônjuge e a família do falecido funcionário e estamos empenhados em apoiá-los nas suas necessidades materiais e emocionais.
Rezamos por misericórdia para o nosso falecido colega, Muhammed Yavuz, e expressamos as nossas mais sinceras condolências à sua família, entes queridos e todos os colaboradores da LC Waikiki.
Atenciosamente,
LC Waikiki

Itália

CIAM - CENTRO ITALIANO ANTI MOBBING

Introdução:

O CIAM – Centro Italiano Anti Mobbing é o centro nacional italiano que tem como objetivo combater o fenómeno do assédio moral no trabalho e qualquer outra forma de abuso e violência, como bullying, pressão e intimidação.
Através de psiquiatras, advogados e psicólogos altamente profissionais especializados em assédio moral, o CIAM oferece aconselhamento e assistência médica e jurídica em todo o país a quem sofreu ou está a sofrer assédio moral ou qualquer outra forma de violência e intimidação.
A ação do CIAM também se destina a profissionais, advogados, psiquiatras e psicólogos que desejam aprofundar os seus conhecimentos sobre mobbing através de seminários e cursos de formação (créditos de formação).

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088484
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Além disso, o CIAM — Centro Italiano Anti Mobbing promove ações de sensibilização sobre o assédio moral através de seminários e reuniões nas empresas, a fim de fomentar um clima de maior atenção ao fenómeno.

Descrição da abordagem utilizada:

O centro oferece assistência abrangente com um percurso específico de ajuda, dirigindo-se a indivíduos, empresas, profissionais e intermediários.
Os especialistas em assédio moral oferecem aconselhamento abrangente, desde avaliação psicológica e médica até apoio psicológico e assistência jurídica, se necessário. Eles também lidam com a compensação financeira, ajudando a vítima a avaliar e quantificar a porcentagem de danos psicológicos e obter compensação financeira. Em caso de conflitos graves com a empresa, o trabalhador pode avaliar e quantificar os danos sofridos e solicitar compensação financeira à própria empresa. O centro oferece aconselhamento jurídico graças a advogados especialistas em direito do trabalho que ajudarão as vítimas a gerir melhor os problemas encontrados com a empresa. O pessoal do centro utiliza um método científico, reconhecido por todos os tribunais italianos, em particular utiliza testes validados e ferramentas específicas para avaliar e quantificar os danos psicológicos. Além disso, colabora com vários hospitais e universidades, prestando serviços de supervisão e formação especializada. Por último, mas não menos importante, também oferece cursos de reciclagem.

Atores envolvidos:
Os consultores que compõem a equipa de gestão são psicólogos clínicos, psicodiagnosticadores clínicos e especialistas, psicoterapeutas, psicodiagnosticadores, psicólogos clínicos e forenses, médicos e advogados competentes em matéria empresarial.

Links úteis: https://www.ciam-mobbing.it/

Chipre

«Construir o respeito no trabalho – Uma iniciativa anti-assédio moral no Chipre»

Apresentação da prática/caso nacional
Em 2021, o Ministério do Trabalho, Bem-Estar e Segurança Social de Chipre lançou a iniciativa «Construindo o respeito no trabalho», um programa inovador concebido para combater o assédio moral no local de trabalho e promover uma cultura de respeito mútuo. Esta iniciativa surgiu a partir de uma pesquisa nacional alarmante que revelou que mais de 30% dos colaboradores cipriotas já haviam sofrido algum tipo de assédio no local de trabalho. Reconhecendo os efeitos prejudiciais do assédio moral no bem-estar dos

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the commission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

colaboradores , na produtividade e na harmonia organizacional, o governo priorizou a resolução deste problema generalizado.

A iniciativa adotou uma estratégia holística para combater o assédio moral no local de trabalho, incorporando campanhas de sensibilização pública, workshops de capacitação e o desenvolvimento de políticas robustas contra o assédio moral. Esses esforços foram adaptados especificamente para atender às necessidades das empresas cipriotas, com ênfase particular nas pequenas e médias empresas (PMEs), que constituem a espinha dorsal da economia do país. O programa procurou capacitar tanto os colaboradores como os empregadores com as ferramentas e os conhecimentos necessários para identificar e lidar com comportamentos de assédio moral de forma eficaz.

Um aspeto único do programa foi a oferta de sessões de formação gratuitas para PME, combinadas com um sistema de certificação para empresas que implementassem com sucesso práticas anti-assédio moral. No seu primeiro ano, a iniciativa envolveu mais de 200 organizações em todo o Chipre, aumentando significativamente a sensibilização e promovendo ambientes de trabalho respeitosos e harmoniosos.
Em 2021, o Ministério do Trabalho, Bem-Estar e Segurança Social de Chipre lançou a iniciativa «Construir o Respeito no Trabalho», com o objetivo de combater o assédio moral no local de trabalho e promover uma cultura de respeito. O programa foi desenvolvido em resposta a um estudo que revelou que mais de 30% dos colaboradores cipriotas tinham sofrido alguma forma de assédio no local de trabalho.

Esta iniciativa introduziu uma abordagem abrangente para combater o assédio moral através de campanhas de sensibilização, workshops de capacitação e o desenvolvimento de políticas anti-assédio moral adaptadas às empresas locais. Enfatizou a criação de um ambiente de trabalho solidário, capacitando tanto os colaboradores como os empregadores a reconhecer e lidar com comportamentos de assédio moral.
Um dos destaques da iniciativa foi o seu foco nas pequenas e médias empresas (PME), que representam uma parte significativa da economia cipriota. O programa incentivou as PME a participar, oferecendo sessões de formação gratuitas e oportunidades de certificação para a adoção de práticas anti-assédio moral. No seu primeiro ano, a iniciativa teve um impacto direto em mais de 200 organizações em todo o Chipre, aumentando a sensibilização e promovendo interações respeitosas no local de trabalho.

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

Descrição da abordagem/metodologia utilizada

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

A iniciativa «Construir o respeito no trabalho» utilizou uma abordagem abrangente e em várias etapas que integrou educação, intervenção e desenvolvimento de políticas para lidar eficazmente com o assédio moral no local de trabalho.

1. **Campanha de sensibilização pública**: Uma campanha nacional utilizou testemunhos, infográficos e emissões de rádio para esclarecer os efeitos prejudiciais do assédio moral, enfatizando a importância de promover uma cultura de respeito no local de trabalho. As plataformas de redes sociais foram utilizadas para alcançar um público mais vasto, particularmente os colaboradores mais jovens e os líderes das PME.
2. **Workshops de formação**: workshops interativos conduzidos por especialistas locais forneceram ferramentas e técnicas práticas para reconhecer, prevenir e lidar com o assédio moral. Estas sessões centraram-se no reforço das competências de comunicação, resolução de conflitos e inteligência emocional, garantindo que os participantes estivessem preparados para lidar com dinâmicas complexas no local de trabalho.
3. **Desenvolvimento de políticas**: As organizações participantes foram orientadas na criação e implementação de políticas personalizadas contra o assédio moral. Os recursos incluíram modelos detalhados, melhores práticas e diretrizes legais para garantir a conformidade com as leis trabalhistas cipriotas.
4. **Monitorização e apoio**: Foi criada uma linha direta anónima para incentivar a denúncia, juntamente com serviços profissionais de aconselhamento e mediação para as vítimas e partes envolvidas.

A iniciativa baseou-se nos valores culturais cipriotas, promovendo a harmonia e o respeito mútuo em ambientes de trabalho diversificados, o que reforçou a sua aceitação e impacto.

Atores envolvidos

O sucesso da iniciativa «Construir o respeito no trabalho» baseou-se na colaboração entre as principais partes interessadas de vários setores:

- **Ministério do Trabalho, Previdência e Segurança Social**: desempenhou um papel central ao financiar e supervisionar a iniciativa, garantindo o alinhamento com as políticas laborais nacionais.
- **Câmara de Comércio e Indústria de Chipre**: Envolveu ativamente as PME, incentivando a participação em programas de formação e a adoção de políticas anti-assédio moral.

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000088484

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- **Sindicatos**: Defenderam os direitos dos trabalhadores, fornecendo recursos essenciais às vítimas de assédio moral e facilitando o diálogo entre trabalhadores e empregadores.
- **Organizações não governamentais (ONG)**: Prestaram serviços de aconselhamento especializado, apoio jurídico e programas de sensibilização da comunidade para ajudar as pessoas afetadas.
- **Meios de comunicação social**: Aumentaram a sensibilização do público através de campanhas, artigos educativos e entrevistas, ampliando o alcance da iniciativa em todo o Chipre.

Esta colaboração entre várias partes interessadas garantiu uma abordagem abrangente para combater o assédio moral, integrando diversas perspetivas e conhecimentos especializados.

Resultados

A iniciativa «Construir o Respeito no Trabalho» registou conquistas notáveis nos seus dois primeiros anos. Em 2023, um inquérito nacional revelou uma redução de 25% nos incidentes de assédio moral relatados nas organizações participantes. Mais de 3000 colaboradores e 500 gestores concluíram com sucesso os workshops de formação, com 70% dos participantes a relatar melhorias notáveis na satisfação no local de trabalho e na dinâmica da equipa.

A estrutura da iniciativa para lidar com o assédio no local de trabalho tornou-se um modelo para revisões da política laboral nacional, reforçando as proteções contra o assédio moral. A cobertura da média ampliou a conscientização do público, e o sucesso do programa inspirou o diálogo sobre a adoção de iniciativas semelhantes em países vizinhos, estendendo sua influência regionalmente.

Links para recursos

- Câmara de Comércio e Indústria do Chipre: Informações sobre iniciativas antiassédio e certificações de PME (www.ccci.org.cy)
- Artigo do Cyprus Today sobre o programa (edição de abril de 2023): «Combate ao assédio no local de trabalho nas PME»
- Ministério do Trabalho, Bem-Estar e Segurança Social - Campanha Anti-Assédio Moral: https://www.mlsi.gov.cy
- Relatório: «Assédio no local de trabalho em Chipre – Desafios e soluções», publicado pelo Instituto Mediterrânico de Estudos de Género (www.medinstgenderstudies.org)
- Arquivo de módulos de formação: Kit de ferramentas Respeito no Trabalho (disponível mediante solicitação ao Ministério do Trabalho).

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- Série de vídeos: «Promover o respeito nos locais de trabalho cipriotas», disponível no canal oficial do Ministério no YouTube (YouTube Ministry of Labour Cyprus).

Alemanha

Estudo de caso: «Iniciativa de Integridade e Conformidade da Daimler»

Introdução da prática/caso nacional

Em 2012, a Daimler AG, uma empresa automóvel alemã líder, lançou a «Iniciativa de Integridade e Conformidade» para promover uma cultura corporativa baseada no comportamento ético e no respeito. Reconhecendo os efeitos prejudiciais do assédio e da discriminação no local de trabalho, a Daimler teve como objetivo criar um ambiente onde os colaboradores se sentissem seguros e valorizados, aumentando assim a produtividade geral e a satisfação no trabalho.

Descrição da abordagem/metodologia

A iniciativa abrangeu vários componentes-chave:

1. **Código de Conduta:** Desenvolveu um código abrangente que descreve as expectativas em relação ao comportamento respeitoso, políticas antidiscriminação e padrões éticos. nortonrosefulbright.com

2. **Programas de Formação:** Implementação de sessões de formação obrigatórias para todos os colaboradores , com foco no reconhecimento e prevenção do assédio, compreensão da diversidade cultural e promoção da inclusão.

3. **Mecanismos de denúncia:** foram estabelecidos canais confidenciais, como linhas diretas e plataformas online, permitindo que os colaboradores denunciassem incidentes de assédio ou comportamento antiético sem medo de retaliação.

4. **Sistemas de apoio:** Fornecimento de acesso a serviços de aconselhamento e grupos de apoio para colaboradores afetados por assédio ou discriminação.

Atores envolvidos

A iniciativa envolveu várias partes interessadas:

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- **Liderança da Daimler AG:** Defendeu a iniciativa e garantiu o alinhamento com os valores corporativos.

- **Departamento de Recursos Humanos:** supervisionou o desenvolvimento e a implementação de políticas, formação e sistemas de apoio.

- **Equipes jurídicas e de conformidade:** garantiram a adesão às normas legais e conduziram as investigações dos incidentes relatados.

- **Consultores externos:** Forneceram conhecimentos especializados em formação ética e desenvolvimento organizacional. reuters.com

Resultados

A iniciativa levou a resultados positivos significativos:

- **Maior conscientização:** Aumento da compreensão dos colaboradores sobre o comportamento aceitável no local de trabalho e a importância da integridade.

- **Melhoria na comunicação:** aumento na comunicação de comportamentos antiéticos, indicando maior confiança no sistema.

- **Reconhecimento:** a Daimler recebeu elogios pelo seu compromisso com práticas comerciais éticas e bem-estar dos colaboradores .

Links e recursos úteis

- **Site oficial da Daimler AG:** https://www.daimler.com/

- **Código de Conduta:** https://www.daimler.com/company/corporate-governance/compliance/code-of-conduct.html

- **Relatório de sustentabilidade:** https://www.daimler.com/sustainability/reports/

Project number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000085464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

2. Contas de redes sociais:

- **LinkedIn:** linkedin.com/company/daimler-ag
- **Twitter:** @Daimler

Roménia

Guia prático sobre assédio moral no local de trabalho – Instituto Romeno para os Direitos Humanos e Agência Nacional para a Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

the european comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Descrição do material:

Este Guia Prático foi desenvolvido no âmbito da campanha nacional dedicada à sensibilização para o assédio moral no local de trabalho, lançada pela parceria interinstitucional Instituto Romeno para os Direitos Humanos e Agência Nacional para a Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens.

Este guia destina-se a indivíduos vítimas de assédio moral (conforme definido no contexto nacional: assédio moral no local de trabalho), mas também a organizações onde ocorreu assédio moral. O objetivo do documento é sensibilizar para as medidas que devem ser tomadas de acordo com a lei, para que todos possam desfrutar de um ambiente de trabalho saudável e de um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Descrição da abordagem utilizada:

O documento está dividido em duas partes principais:

- A primeira parte, explicativa-descritiva, contextualiza o fenómeno do assédio moral (conhecido no contexto romeno como assédio moral no local de trabalho), dirigindo-se principalmente à vítima, para prestar apoio psicológico, facilitando assim ações concretas para combater o assédio. Ao mesmo tempo, o conteúdo da primeira parte estabelece as diretrizes a serem seguidas pelo empregador/organização em que os atos de assédio são cometidos.

- A segunda parte, a parte aplicativa, resume as informações estabelecidas pela Lei 167/2020, a fim de esclarecer as possíveis medidas a serem tomadas pelas vítimas e organizações.

Atores envolvidos:

Instituto Romeno para os Direitos Humanos
Agência Nacional para a Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens

Links úteis:

O guia pode ser consultado gratuitamente aqui: Ghid-practic-privind-hartuirea-morala-la-locul-de-munca.pdf

Descrição da campanha de sensibilização: IRDO –

Site da IRDO: IRDO – Institutul Român pentru Drepturile Omului

Site da ANES: Acasă - Agenția Națională pentru Egalitatea de Șanse Între Femei și Bărbați

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Portugal

Apresentação da prática/caso nacional

O estudo de caso centra-se num exemplo real de assédio moral no local de trabalho num Centro de Apoio à Criança e à Juventude, parte de uma associação humanitária sem fins lucrativos em Portugal. Trata-se de uma instituição de solidariedade social com sede em

Project Number: 2022-1-DE02-KA220-VET-000083484
The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Portugal. Com 30 anos de experiência, a associação presta uma vasta gama de serviços de saúde, incluindo cuidados médicos preventivos, curativos e de reabilitação. A sua missão estende-se à proteção e apoio a crianças e jovens — incluindo aqueles em situação de risco —, bem como à prestação de apoio familiar e cuidados a idosos.

Neste contexto, o Centro de Apoio à Criança e à Juventude opera de acordo com a missão da ONG, oferecendo cuidados e supervisão a crianças e jovens, com o apoio de uma equipa dedicada. O incidente de assédio moral envolveu um trabalhador do sexo masculino que exibia um padrão de comportamento inadequado para com os seus colegas, incluindo ameaças verbais, discriminação e negligência das suas funções profissionais. Estas ações criaram um ambiente de trabalho hostil, causando ansiedade entre os colegas de trabalho e afetando a capacidade da organização de manter uma atmosfera segura e de apoio, tanto para os colaboradores como para as crianças ao seu cuidado.

Descrição da abordagem/metodologia utilizada

A abordagem combinou estratégias preventivas e corretivas. Inicialmente, as queixas menores sobre o funcionário foram geridas por meio de supervisão rigorosa, discussões em equipa e políticas de comunicação claras, incluindo uma linha direta para denúncias e manutenção de registos detalhados. As denúncias podiam ser feitas por vários canais — telefone, mensagens, oralmente ou por escrito — garantindo que todas as preocupações fossem documentadas.
À medida que as queixas se acumulavam, a equipa foi encorajada a resolver conflitos menores, com supervisão contínua da liderança. No entanto, a situação agravou-se quando um funcionário fez um comentário discriminatório e ameaçador a um colega, o que levou a uma denúncia imediata ao supervisor e a uma declaração formal por escrito.
Os Recursos Humanos e o advogado da organização intervieram, iniciando procedimentos disciplinares ao abrigo da legislação laboral portuguesa. Foi emitida uma notificação de acusação, exigindo uma resposta no prazo de 12 dias, em outubro de 2024.

As denúncias destacavam a ansiedade entre os colegas, ameaças verbais, erros de medicação e comportamento discriminatório. Seguiram-se procedimentos formais, incluindo relatórios escritos, entrevistas e consulta jurídica. Por fim, o advogado recomendou a demissão por mútuo consentimento. O processo foi transparente e em conformidade com a lei, reforçando o compromisso da organização com um local de trabalho respeitoso e inclusivo.

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Este processo estruturado e transparente garantiu a proteção dos trabalhadores, reforçando o compromisso da organização com um local de trabalho respeitoso.

Atores envolvidos

Vários fatores-chave estiveram envolvidos na resolução do caso de assédio moral:

- **Colaboradores do abrigo:** colaboradores de diversas origens (Portugal, Angola, Brasil), alguns diretamente afetados pelo assédio moral.
- **Líderes de equipa e supervisores:** supervisionaram de perto, registaram os incidentes e comunicaram-nos à gestão superior.
- **Recursos humanos e assessoria jurídica:** supervisionaram o processo formal, incluindo a emissão de notificações de acusação e a negociação da demissão do trabalhador.
- **Liderança da ONG:** Apoiaram as ações tomadas para manter um ambiente de trabalho seguro e proteger as crianças e jovens sob os seus cuidados.

Resultados

Os principais resultados deste caso incluíram:

- **Demissão do trabalhador:** O trabalhador aceitou a demissão por mútuo consentimento após intervenção jurídica, garantindo uma resolução rápida.
- **Ambiente de trabalho restaurado:** A suspensão imediata protegeu os colaboradores de novas ameaças, reforçando uma atmosfera saudável tanto para os colaboradores quanto para as crianças.
- **Fortalecimento dos mecanismos de denúncia:** O caso destacou a importância de canais de comunicação claros e manutenção de registros para lidar rapidamente com o assédio moral.
- **Reforço das políticas:** A organização reforçou as suas políticas no local de trabalho, enfatizando o respeito, a inclusão e a tolerância zero para o assédio.

V. Aprenda e tome medidas adicionais com base nas informações recolhidas dos colaboradores na fase EXIT

Project Number 2022-1-DE02-KA220-YOU-000085463

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

A importância de uma entrevista de saída: o que deve conter e como deve ser implementada

As entrevistas de saída desempenham um papel essencial no desenvolvimento organizacional, fornecendo insights críticos sobre as experiências dos colaboradores e suas motivações para sair. Quando bem conduzidas, elas geram informações que podem ajudar a refinar a cultura do local de trabalho, aumentar a retenção de colaboradores e resolver problemas subjacentes que, de outra forma, poderiam ser ignorados.

Objetivos da entrevista de saída

- Descobrir o(s) motivo(s) da saída de um funcionário
- Compreender a perceção do colaborador sobre o ambiente e a cultura de trabalho
- Alimentar processos de inovação, solicitando ideias de melhoria
- Solicitar feedback sobre a gestão, funções e responsabilidades
- Fatores de retenção - o que poderia ter feito com que o funcionário permanecesse na organização/empresa

Passos para criar uma entrevista de saída

1. Escolha o formato da entrevista - decida se a sua entrevista deve ser realizada **online ou presencialmente,** dependendo da cultura do seu local de trabalho.

   Nota: uma alternativa às entrevistas de saída, que requer menos tempo e recursos, são os questionários/inquéritos de saída.

2. Defina os objetivos da entrevista - que informações gostaria de obter por meio desta entrevista? Como isso pode se relacionar com futuros desenvolvimentos internos na sua organização/empresa?
3. Treine e escolha o entrevistador - certifique-se de que a pessoa que irá facilitar a entrevista esteja totalmente treinada para isso. Precisaria de um supervisor direto que conheça o funcionário e o seu trabalho para conduzir a entrevista de saída ou outro profissional de recursos humanos que não tenha interagido muito com o entrevistado? A escolha do entrevistador está intimamente relacionada com a definição dos objetivos da entrevista.

   Concentre-se na **confidencialidade** - garanta aos seus colaboradores que as respostas deles serão mantidas em sigilo e que serão usadas de forma construtiva!

4. Formule as perguntas da entrevista com base nos objetivos definidos.

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

5. Agende a entrevista de saída em tempo útil - escolha uma data para a entrevista de saída em conjunto com o funcionário que está a sair.
6. Realize a entrevista.
7. Analise os dados recolhidos e desenvolva um plano de ação para a sua equipa.

Recursos:

- Tirar partido das entrevistas de saída
- Como conduzir uma entrevista de saída eficaz

O que fazer e o que não fazer ao lidar com a diversidade e prevenir o assédio moral

No contexto do projeto Talk2ME e da necessidade de aprender com as experiências dos colaboradores durante a fase de saída, é essencial definir algumas coisas a fazer e a não fazer para lidar com a diversidade e prevenir o assédio moral.

O que fazer:

✔ Realizar entrevistas de saída completas: Torne as entrevistas de saída uma prática padrão. Garanta um ambiente seguro e confidencial para que os colaboradores partilhem as suas experiências honestamente, sem medo de represálias. Faça perguntas específicas e abertas sobre as suas experiências com diversidade e inclusão, bem como sobre quaisquer casos de assédio moral ou assédio que possam ter testemunhado ou sofrido.

✔ Ouça ativamente e tome notas: Ouça atentamente o feedback dos colaboradores durante as entrevistas de saída. Tome notas detalhadas, prestando muita atenção a temas ou padrões recorrentes relacionados com DEI ou assédio moral. Não interrompa nem descarte as preocupações.

✔ Analise os dados das entrevistas de saída: analise sistematicamente os dados recolhidos nas entrevistas de saída. Procure tendências, padrões e questões comuns relacionadas com diversidade, inclusão e assédio moral. Identifique áreas específicas que precisam de melhorias.

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- ✔ Desenvolva soluções viáveis: com base na análise, crie um plano de ação concreto para resolver os problemas identificados. Esse plano deve incluir metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo determinado.
- ✔ Implementar mudanças e comunicar: Implemente o plano de ação prontamente. Comunique as mudanças a todos os colaboradores , enfatizando o compromisso da organização em melhorar a DEI e prevenir o assédio moral. Explique como as mudanças abordarão as questões levantadas durante as entrevistas de saída.
- ✔ Acompanhe e monitore: após implementar as mudanças, acompanhe os colaboradores para avaliar a eficácia das intervenções. Monitore métricas relevantes (por exemplo, satisfação dos colaboradores , estatísticas de diversidade, relatórios de incidentes de assédio moral) para medir o progresso e fazer ajustes adicionais.
- ✔ Fornecer formação e recursos: Oferecer formação contínua e recursos aos colaboradores sobre diversidade e inclusão, resolução de conflitos e intervenção de terceiros. Isso ajuda a criar um ambiente de trabalho mais respeitoso e inclusivo.
- ✔ Estabeleça mecanismos claros de denúncia: Estabeleça mecanismos claros e acessíveis para denunciar incidentes de assédio moral e assédio. Garanta que todas as denúncias sejam investigadas de forma completa e imparcial. Ofereça apoio e proteção àqueles que denunciarem incidentes.
- ✔ Procure especialistas externos: considere contratar um consultor ou especialista externo em DEI e assédio no local de trabalho para analisar de forma abrangente as políticas e práticas da organização. Isso pode fornecer informações valiosas e recomendações para melhorias.

O QUE NÃO FAZER:

- Descartar ou ignorar feedback: Não descarte ou ignore feedback negativo dos colaboradores durante entrevistas de saída. Todas as preocupações devem ser levadas a sério e investigadas.
- Realizar entrevistas de saída superficiais: evite realizar entrevistas de saída apressadas ou superficiais. Reserve tempo suficiente para que os colaboradores partilhem suas experiências de forma completa.
- Deixar de analisar os dados: Não se limite a recolher os dados das entrevistas de saída sem os analisar. A análise de dados é essencial para identificar problemas sistémicos e desenvolver soluções específicas.

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

- Atrasar a implementação de mudanças: Não atrase a implementação das mudanças necessárias para resolver os problemas identificados. Uma ação imediata demonstra o compromisso em criar um local de trabalho melhor.

- Deixar de comunicar as mudanças: Não comunique as mudanças aos colaboradores . A transparência é crucial para construir confiança e promover uma cultura de abertura.
- Negligenciar o acompanhamento contínuo: Não presuma que a implementação de mudanças resolverá automaticamente todos os problemas. O acompanhamento e a avaliação contínuos são essenciais para avaliar o progresso e fazer ajustes adicionais.
- Falta de formação e recursos: Não negligencie a oferta de formação contínua e recursos aos colaboradores sobre DEI e prevenção de assédio moral.
- Ignorar os mecanismos de denúncia: estabeleça mecanismos claros e acessíveis para denunciar assédio moral e assédio. Uma investigação completa e apoio aos denunciantes são vitais.
- Seguindo estas recomendações, as organizações podem aproveitar os insights recolhidos nas entrevistas de saída para criar um local de trabalho mais inclusivo, respeitoso e seguro, que previna e trate eficazmente o assédio moral e promova a diversidade.

Recursos:

- Harrison, R. (2010). Entrevistas de saída: um guia para gestores. Employment Relations Today, https://www.researchgate.net/publication/352977550_Exit_interviews_as_a_tool_to_reduce_parting_employees'_complaints_about_their_former_employer_and_to_ensure_residual_commitment
- Brown, B. (2015). Ousar grandemente: como a coragem de ser vulnerável transforma a maneira como vivemos, amamos, criamos os filhos e lideramos. Gotham Books https://www.researchgate.net/publication/318305934_Brown_B_2015_Daring_greatly_How_the_courage_to_be_vulnerable_transforms_the_way_we_live_love_parent_and_lead_Penguin_books_ISBN_978-1592408412
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press https://archive.org/details/leadingchange0000kott
- Stone, D. N. (2016). Psicologia Organizacional: O Papel dos Gestores na Abordagem e Prevenção do Assédio. Revisão de Psicologia Organizacional

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

https://www.researchgate.net/publication/37149723_Discrimination_In_Organizations_An_Organizational-Level_Systems_Perspective

VI. Anexos

Recursos e ferramentas adicionais

- 50 maneiras de combater o preconceito, um programa contra o preconceito para apoiar as mulheres no trabalho — Lean In.
- Caixa de ferramentas de sensibilização - Talk2ME (Talk2ME Awareness Toolbox)
- Como conduzir uma entrevista de saída eficaz
- Talk2ME - YouTube (Confira as entrevistas com especialistas do Talk2ME!)
- Uma semana na vida (Confira o folheto Talk2ME!)

Informações de contacto da parceria para consultoria

Alemanha: Arabisch Deutsches Center für Dialog - **WASLA**

Portugal: APROXIMAR, Cooperativa de Solidariedade Social - **Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL**

Itália: San Giuseppe ONLUS - **Página inicial - San Giuseppe ONLUS**.

Turquia: Associação do Centro Empresarial para Mulheres e Jovens - **Associação do Centro Empresarial para Mulheres e Jovens (K-GEM)**

project number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464
The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Arménia: Associação Europeia para a Inovação Social - EaSI – Associação Europeia para a Inovação Social

Chipre: Magnetar - Magnetar Contacto

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.

Co-funded by the European Union

Project partners:

EaSI the European Association for Social Innovation

ASSOCIAZIONE DI VOLONTARIATO SAN GIUSEPPE ONLUS

K-GEM WOMAN AND YOUNG ENTREPRENEURSHIP CENTRE ASSOCIATION KADIN VE GENÇ GİRİŞİM MERKEZİ

Magnetar

wasla وصلة Arabisch-Deutsches Center für Dialog e. V.

aproximar COOPERATIVA DE SOLIDARIEDADE SOCIAL, CRL

Project Number:2022-1-DE02-KA220-VET-000088464

The European comission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the comission cannot be held responsible for any usse which may be made of the information contained therein.