

CULTURA ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO: PERCEPÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA OUVIDORIA

Helizena Celestino da Silva¹

Janaina Guesser Prazeres²

Patricia Pereira de Holanda Cavalcanti³

Yusca Carvalho Santos⁴

Resumo

A cultura organizacional representa a personalidade de uma empresa e pode ser verificada por meio das atitudes e comportamentos dos colaboradores que nela laboram. O presente artigo discorre sobre Direitos Humanos no ambiente de trabalho e sobre o impacto da cultura organizacional nos colaboradores e nas relações em todos os níveis hierárquicos. Um ponto de destaque está na descrição dos tipos de assédio, os comportamentos característicos do assediador e outros agentes importantes: o assediado e o espectador. Expressões estrangeiras surgiram nesse universo para nomear comportamentos que já são comuns nas organizações, mas que agora ganham denominações que repercutem de forma expressiva nas redes sociais – *quiet firing* e *quiet quitting* – “demissão silenciosa” e “desistência silenciosa”, respectivamente. Exemplos simples de como a ouvidoria pode contribuir para a identificação da causa raiz e o planejamento de ações preventivas e corretivas, ao estimular a utilização de ferramentas de gestão para a tomada de decisão, demonstram que o enfrentamento e o combate ao assédio devem fazer parte de sua missão. Uma nova possibilidade para que a ouvidoria vá além do escopo como canal de comunicação e de ferramenta de gestão estratégica sugere que ela deve desempenhar também o papel de ouvidoria educadora, atuando de forma preventiva/educativa, colaborando na reestruturação de conceitos, procedimentos e na educação dos colaboradores quanto à cultura organizacional, além de contribuir para a substituição da cultura da competitividade e individualismo pela de colaboração e estímulo ao aprendizado e melhorias contínuas.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Assédio. Causa raiz. Ouvidoria educadora.

DOI:10.37814/2594-5068.2023v6.p167-178

1 Ouvidora da Concessionária de Rodovias AB Colinas. Ex-Ouvidora do Hospital Unimed Bauru. Técnica em Marketing. Graduada em Administração de Empresas. Pós-graduada em Gestão Estratégica de Negócios pela Unesp Bauru. MBA em Gestão Estratégica de Ouvidoria Pública e Privada pela Universidade São Camilo. Auditora Líder com certificação RAC (ISO 9001/2015). (helizena@yahoo.com.br)

2 Advogada. Formada em Direito. Pós-graduada em Direito Público, Administrativo e Constitucional pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Diretora da ABO/SC – Gestão 2022/2023. (janaina@starckprazeres.adv.br)

3 Analista de Ouvidoria na Ouvidoria-Geral do SUS – MS (de 2021 a 2023). Graduada em Assistência Social. Tecnóloga em Fundamentos Jurídicos pela Universidade Estadual do Tocantins (Unitins). MBA em Gestão Estratégica de Ouvidoria Pública e Privada pela Universidade São Camilo. (pati.holanda@hotmail.com)

4 Analista de Ouvidoria na Caixa Residencial. Técnica e graduada em Administração de Empresas. Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Cidade de São Paulo (Unicid). MBA em Gestão Estratégica de Ouvidoria Pública e Privada pela Universidade São Camilo. (yusca.carvalho@gmail.com)

Abstract

Organizational culture represents the personality of a company and can be verified through the attitudes and behaviors of the employees who work there. This article discusses Human Rights in the workplace and the impact of organizational culture on employees and relationships at all hierarchical levels. A highlight is the description of the types of harassment, the characteristic behaviors of the harasser and other important agents: the harassed and the spectator. Foreign expressions have emerged in this universe to name behaviors that are already common in organizations, but which are now gaining names that have significant repercussions on social networks – quiet firing and quiet quitting – “silent dismissal” and “silent withdrawal”, respectively. Simple examples of how the ombudsman can contribute to identifying the root cause and planning preventive and corrective actions, by encouraging the use of management tools for decision-making, demonstrate that confronting and combating harassment must be part of its mission. A new possibility for the ombudsman to go beyond its scope as a communication channel and strategic management tool suggests that it should also play the role of an educational ombudsman, acting in a preventive/educational manner, collaborating in the restructuring of concepts, procedures and educating employees regarding organizational culture, in addition to contributing to replacing the culture of competitiveness and individualism with that of collaboration and encouragement of learning and continuous improvement.

Keywords: Organizational culture. Harassment. Root cause. Educator ombudsman.

1 INTRODUÇÃO

Os conflitos de relacionamento no ambiente organizacional nas interações entre líderes e liderados, bem como entre colegas de trabalho, frequentemente constituem a base das demandas registradas nas ouvidorias organizacionais. As dificuldades para as tratativas e para a resolução desses conflitos são comuns às organizações de todos os segmentos, pois, muitas vezes, as demandas chegam à ouvidoria de forma anônima, sem as evidências e subsídios necessários para a análise e a resolução do processo. Entender os direitos violados nesses conflitos, a influência do clima organizacional no comportamento dos colaboradores e, ainda, saber reconhecer as características de assédio e o impacto desses comportamentos nos personagens envolvidos são os objetivos deste artigo.

Com base nesse entendimento, o propósito é explorar o potencial da ouvidoria em relação às percepções desenvolvidas por meio da análise e tratamento das demandas, a fim de verificar as possibilidades de contribuição para a melhoria dos processos.

O artigo contempla estudos sobre os direitos humanos no ambiente organizacional, cultura organizacional e tipos de assédio no trabalho, abordando seus movimentos atuais, como *quiet firing* e *quiet quitting*, que identificam tipos de comportamento que levam ao isolamento dos colaboradores em relação à equipe.

Diante desse cenário, as ouvidorias podem contribuir para a melhoria da cultura organizacional e dos relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo foi a pesquisa bibliográfica sobre direitos humanos, cultura organizacional, tipos de assédio no trabalho e ouvidoria, com foco nas possibilidades de contribuição da ouvidoria diante de situações relacionadas ao assédio.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Direitos Humanos no Ambiente Organizacional

O conceito de Direitos Humanos, de forma normatizada, nasceu em 1948, quando a ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) publicou a Declaração Universal dos Direitos Humanos. A Declaração contém 30 artigos, com destaque para o direito de igualdade entre as pessoas, não havendo distinção de condição social, cor, religião ou gênero.

Seu objetivo é resguardar o respeito à liberdade, à dignidade e à individualidade de cada pessoa contra a opressão e a discriminação, garantindo que todas são iguais. A Declaração defende ainda o direito à vida, à liberdade de expressão, à educação, à moradia e ao trabalho.

O BRASIL é signatário da Declaração Universal dos Direitos Humanos, ratificando esse princípio no inciso II, do Artigo 4º da Constituição Federal de 1988, que dispõe sobre a prevalência dos direitos humanos nas relações internacionais.

Em seu Artigo 5º, a Constituição assegura ao cidadão brasileiro, de forma explícita, vários direitos garantidos na Declaração, entre eles o direito à dignidade da pessoa humana, à não discriminação, à vida, à segurança, à liberdade, à igualdade, à intimidade, à família, à propriedade, à livre expressão, à associação, ao acesso à justiça, ao devido processo legal, à proibição da escravidão e da tortura, entre outras garantias.

No ambiente de trabalho, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece limites ao

poder do empregador sobre o empregado, resguardando os direitos humanos em todas as relações de trabalho.

Quando se fala em direitos humanos no trabalho, é salutar destacar que:

Nas últimas décadas houve significativa mudança no ambiente em que as sociedades empresariais estão inseridas, fazendo com que as empresas, antes vistas apenas como instituições destinadas à maximização de lucros e soluções de problemas, voltem, também, suas atenções para questões além da esfera econômica, prezando, neste sentido, pelo contexto social em que atuam como influenciadoras direta e indiretamente. (LENÇONI, 2023)

Em uma organização, a observância dos direitos humanos está diretamente vinculada às atribuições do gestor ou da direção da empresa. As organizações têm a responsabilidade ética e social de respeitar e fazer prevalecer a legislação garantista dos direitos humanos e trabalhistas em suas relações com funcionários, clientes e fornecedores, entre outros. Aos órgãos de fiscalização e controle, como o Ministério Público e o Ministério do Trabalho, em suas representações estaduais ou federal, cabe a fiscalização e a investigação do cumprimento da legislação.

O Decreto Federal nº 11.341/2023 manteve a Ouvidoria Nacional dos Direitos Humanos como órgão de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado dos Direitos Humanos e da Cidadania. Apesar de, entre suas competências, não constar explicitamente o direito ao trabalho, é possível identificar que o legislador manteve a ouvidoria atuando diretamente nos casos de denúncias de violações de direitos humanos, conforme descrito no inciso V do Artigo 10º do anexo I do decreto:

Art. 10. À Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos compete:

[...]

V – atuar diretamente nos casos de denúncias de violações de direitos humanos e na resolução de tensões e conflitos sociais que envolvam violações de direitos humanos, em articulação com o Ministério Público, com os órgãos dos Poderes Judiciário, Legislativo e Executivo federal, com os demais entes federativos e com organizações da sociedade civil [...] (BRASIL, 2023)

Nesse sentido, é imperativo afirmar que no ambiente da organização, seja ela pública ou privada, os direitos humanos devem ser resguardados em sua essência.

O assédio moral no trabalho está identificado como um dos tipos de violação dos direitos humanos, uma vez que, independentemente de legislação específica, se enquadra como afronta direta à dignidade do trabalhador.

No Brasil, o assédio moral no trabalho não está previsto em legislação específica, seja na esfera civil, penal ou trabalhista. Todavia, vem sendo conceituado por doutrinadores e em sentenças e acórdãos da Justiça do Trabalho.

O doutrinador Delgado define:

O assédio moral como conduta reiterada seguida pelo sujeito ativo no sentido de desgastar o equilíbrio emocional do sujeito passivo, por meio de atos, palavras, gestos e silêncios significativos que visem ao enfraquecimento e diminuição da autoestima da vítima ou a outra forma de desequilíbrio e tensão emocionais graves. (DELGADO, 2016)

Em recente julgado do Tribunal Regional do Trabalho de Santa Catarina, o desembargador ROMERO definiu que “o assédio moral no trabalho corresponde à violência consistente na exposição prolongada e repetitiva do empregado a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes, de forma direcionada”.

A CLT, apesar de não tratar especificamente de assédio moral, assegura em seu Artigo 483 a rescisão indireta do contrato de trabalho e a devida indenização nos casos descritos em seus incisos. Importante destacar que a rescisão indireta ocorre quando o empregador comete uma infração, e não o empregado.

Ademais, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), por intermédio da Convenção 155, aprovada em 1981 na 67ª reunião da Conferência Internacional do Trabalho, em Genebra, e ratificada pelo Brasil, traz preceitos que reprovam o assédio moral no trabalho, quando garante em seu Artigo 3º que a saúde no ambiente de trabalho engloba os elementos físicos e mentais que afetam a saúde do trabalhador.

As garantias constitucionais e a vasta legislação acolhedora dos direitos humanos no Brasil mostram avanços nos debates relacionados ao bem-estar e à saúde dentro das organizações. Mostram ainda que o ambiente de trabalho pode e deve ser um espaço que atenda aos objetivos e anseios não apenas dos dirigentes e gestores mas de todo o corpo da organização.

2.2 Cultura Organizacional

Composta de normas, valores, crenças e rotinas, a cultura organizacional define a identidade de uma organização, determinando a forma como seus colaboradores contribuem e interagem no seu local de trabalho.

O conceito de cultura organizacional, para a doutrina, é:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p. 22 *apud* CURVELLO, 2012, p. 34)

Schein, especialista na área de cultura organizacional, define:

A cultura é tanto um fenômeno dinâmico que nos rodeia em todos os momentos, sendo constantemente promulgada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança, como um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que guiam e restringem comportamento. (SCHEIN, 2004, p. 1)

O alinhamento entre os doutrinadores está no reconhecimento do impacto da cultura organizacional nos resultados. SCHEIN (2004) observa que a cultura molda o comportamento e os processos internos. Para CHIAVENATO (2014), a cultura afeta a produtividade e a satisfação dos funcionários. Por outro lado, FLEURY (1989) afirma que a cultura, além de revelar e orientar, serve para ocultar as contradições inerentes ao trabalho.

Atualmente, a cultura organizacional tem evoluído à medida que as organizações buscam se adaptar a novas realidades, como a crescente informatização, a diversidade no local de trabalho,

as mudanças nas preferências dos colaboradores e as demandas da sociedade. Essa evolução está relacionada à ênfase crescente na cultura inclusiva, com as organizações esforçando-se para criar ambientes que acolham a diversidade de origens, perspectivas e experiências. Além disso, a prática do trabalho remoto, estimulada no período da pandemia da Covid-19, provocou mudanças na cultura organizacional para assegurar o desenvolvimento das atividades mesmo quando os colaboradores não estão fisicamente presentes.

A cultura organizacional tem influência na satisfação, na motivação e no comprometimento; afeta a produtividade e a qualidade de interação das pessoas no ambiente de trabalho; define as normas de comunicação, colaboração e resolução de conflitos.

A responsabilidade individual e coletiva no ambiente de trabalho molda a maneira pela qual os colaboradores percebem seu papel nos objetivos da organização e como se relacionam com seus gestores e colegas. Nesse processo, a capacidade de compreender e gerenciar a cultura desponta como habilidade essencial para líderes e gestores.

Dentro da organização, os líderes atuam na definição e na manutenção da cultura organizacional. Trilham o caminho, estabelecem os valores e as normas e orientam as condutas. Líderes eficazes promovem a cultura de diálogo aberto, respeito mútuo e colaboração e influenciam positivamente o engajamento dos colaboradores. Líderes que praticam os valores da empresa inspiram confiança e lealdade, contribuem para um ambiente de trabalho harmônico e produtivo. Suas ações reforçam os valores e a cultura e estimulam o desempenho e o sucesso da organização.

A clara definição de valores, treinamentos contínuos, disponibilidade de canais de comunicação e a prática da escuta ativa, além da prevenção ao assédio, são medidas eficazes para mitigar comportamentos inadequados. Dessa forma, é necessário que as organizações trabalhem ativamente para promover uma convivência respeitosa entre todos os colaboradores.

O acolhimento das diversidades e a valorização da colaboração contrapõem a linha de pensamento que valoriza apenas a competitividade. Ao trocar a pressão e a competitividade pela leveza e valorização da equipe, o foco da organização é direcionado para a colaboração e o acolhimento.

2.3 O Assédio, Seus Personagens e o Papel das Organizações

O assédio tem suas vertentes no comportamento insistente que constrange o assediado. Ao persistir nessa conduta, o assediador causa desconforto, viola a dignidade e os direitos individuais do assediado.

O incômodo contínuo a outra pessoa é uma forma de assédio moral, que se traduz em conduta repetitiva (ou não) com a intenção de provocar o desequilíbrio emocional. Para Barreto:

A ação é sutil, as manifestações são variadas e com controles diferentes, como: desqualificar profissionalmente, espalhar boatos, assediar e chamar a atenção em público, boicotar informações e tarefas, dentre outras situações. (BARRETO, 2003)

Dentre essas atitudes vexatórias há diversos comportamentos atrelados, como o medo por parte do assediado, o sentimento de culpa somado à impotência de tomar qualquer atitude para a mudança. Assim, o assediador sente-se confortável com o cenário, intensificando sua postura e o sentimento de controle da situação.

Nesse cenário, outro personagem é o espectador, aquele que não está no contexto, mas tem o poder de agir em favor do assediado. É um dos protagonistas que podem contribuir para mudar o ambiente tóxico denunciando o assédio e propondo práticas de boa conduta. No entanto, na maioria das vezes, omite-se, por receio de também sofrer assédio ou retaliação.

Independentemente do cenário ou extensão, o assédio é degradante para o trabalhador e corrompe o ambiente de trabalho. As organizações devem estabelecer políticas de combate e enfrentamento ao assédio e normas de boas práticas, divulgar a todos os colaboradores os canais seguros para denunciar práticas abusivas e desvios de conduta e deixar evidentes as consequências para os que violam esses princípios.

2.3.1 Tipos de assédio

O assédio moral no trabalho pode se manifestar sob formas distintas: assédio moral vertical descendente, assédio moral vertical ascendente, assédio moral horizontal, assédio moral misto, assédio moral organizacional ou institucional e assédio silencioso (*quiet firing*).

O assédio moral vertical descendente ocorre entre indivíduos de grau hierárquico distinto quando caracterizado por pressão do alto escalão da organização em relação aos subordinados. Já o ascendente é praticado por um ou mais funcionários contra o superior hierárquico, muitas vezes visando interesses diversos, como promoção à custa de chantagem. No caso do assédio moral horizontal, ele ocorre quando a conduta é praticada por colaboradores do mesmo nível hierárquico, originado muitas vezes pela competitividade exacerbada.

A figura do assédio moral misto consiste na conjugação dos assédios moral vertical e horizontal, em que o colaborador é assediado tanto pelos seus pares de mesmo grau hierárquico quanto pelos superiores. Há ainda o desdobramento para o assédio moral interpessoal, que acontece de maneira individual, direta e pessoal, com a finalidade de prejudicar ou eliminar a participação de um profissional na sua relação com a equipe.

O que caracteriza o assédio moral organizacional ou institucional é o propósito de atingir o trabalhador por meio de estratégias de constrangimento incentivadas pela própria organização, ao impor metas não factíveis e disseminar a cultura da humilhação.

O mundo corporativo defronta-se, ainda, com o chamado assédio silencioso, derivado do termo *quiet firing*, que na tradução literal significa “disparo silencioso”, originando, por sua vez, a expressão “demissão silenciosa”. Na prática, funciona assim: incomodados com uma alegada falta de dedicação dos colaboradores, gestores empenham-se em construir ambientes de trabalho desagradáveis e incômodos e rotinas que, pouco a pouco, aumentam no empregado o desejo de se desligar da organização. Os gestores praticamente desistem de seus subordinados.

A prática do assédio silencioso não se caracteriza por ações de confronto direto, hostilidade ou práticas que tornam insustentável a presença do funcionário na organização. Consiste em deixar profissionais de lado em projetos importantes, negar *feedbacks*, criar metas irreais e demonstrar constante insatisfação para com os subordinados.

Há o entendimento de que essa postura sempre existiu nas organizações, em diversos escalões. A busca pelo autoconhecimento e o desenvolvimento de competências individuais, no entanto, trouxe o tema para o debate de forma mais intensificada.

É possível sinalizar alguns comportamentos que indicam a prática da demissão silenciosa, entre eles a desvalorização proposital do trabalho executado; a retirada de autonomia; a não transmissão de informações úteis para a realização do trabalho; a contestação de forma pejorativa de todas as decisões; a redução do trabalho; a imposição de novas tarefas de forma permanente; diálogos que negam direitos como férias, horários e gratificações; a atribuição de tarefas impossíveis de realizar; a desconsideração de recomendações médicas; e a indução do colaborador ao erro.

Desse modo, resta evidente que a organização quer o desligamento do colaborador, porém não efetiva a demissão. Esse tipo de assédio tem o intuito de levar o colaborador a se desligar da empresa, devido à desmotivação. A organização, por sua vez, beneficia-se da situação no tocante à redução de suas obrigações, uma vez que a demissão a pedido do empregado reduz o valor da verba indenizatória e evita o estresse envolvido no desligamento.

Se por um lado o comportamento dos líderes pressionando e assediando os colaboradores para resultados melhores implica mais tempo dedicado ao trabalho e, por vezes, até prejuízos à saúde mental e à qualidade de vida, de outro, um movimento paralelo ganhou força quando do retorno ao trabalho presencial após o período da pandemia da Covid-19, denominado *quiet quitting*.

A tradução literal do termo inglês é “desistência silenciosa”, contudo, há visões diferentes para esse termo, pois remete a colaboradores que trabalham apenas para cumprir as atividades para as quais foram contratados, sem dedicação extra, sem se esforçar para ser promovido, limitando-se a fazer o que consta em seu contrato de trabalho.

Uma das vertentes dessa constatação é o colaborador que tomou essa decisão meramente em defesa de sua saúde e qualidade de vida, impondo limites ao trabalho e saindo da jornada do esforço extra para a lei do mínimo esforço, trabalhando o suficiente para se manter empregado.

A outra vertente é o colaborador que está desmotivado e deseja ser desligado da organização, adotando a lei do mínimo esforço com o intuito de sugerir ao empregador – sem ser explícito – a ideia de demissão.

Uma terceira vertente a ser considerada é o colaborador desmotivado em decorrência de uma situação de assédio que, na expressão popular, “perde o brilho”, adota um comportamento automático e faz apenas o básico.

Se a organização contempla colaboradores em modo *quiet quitting*, é importante que o gestor saiba identificá-los e entenda suas motivações para buscar formas de solução e prevenção.

A desmotivação do colaborador demanda atenção da organização na identificação de comportamentos que possam caracterizar assédio e justificar o isolamento do colaborador, demandando ações assertivas da organização.

O período de pandemia da Covid-19 trouxe reflexões sobre a forma de trabalho e a qualidade de vida que antes não eram questionadas. Hoje, o tempo é visto como o bem mais valioso das pessoas e das organizações.

O movimento refletindo o desejo de formas mais humanizadas de trabalho, com mais liberdade e leveza, ganhou espaço e reverberou na mídia, em especial nas redes sociais, com referências ao *quiet quitting* e, em junho de 2022, a canção *Break my soul*, da cantora BEYONCÉ, um *hit pop* (sucesso) daquele ano, foi identificada como o hino do *quiet quitting*.

A letra da música enfatiza a insatisfação pela carga de trabalho ao citar: “Eu vou explodir, tirar

essa carga”. Os pontos de insatisfação estão presentes com destaque em outros trechos da música: “[...] acabei de me demitir, vou encontrar um novo estímulo [...] caramba, eles fazem eu me esforçar tanto [...] trabalho às nove, depois das cinco e eles trabalham meus nervos, é por isso que não consigo dormir à noite”.

Uma leitura crítica da letra possibilita identificar pontos de insatisfação que podem ser remetidos à cultura organizacional fomentadora de competitividade, excesso de trabalho e comportamentos característicos de assédio.

Se o movimento *quiet quitting* ganhou espaço expressivo nas redes sociais e até música de uma estrela *pop*, é sem dúvida um tema que deve ser considerado como pauta prioritária nas organizações.

É importante enfatizar o poder da comunicação e o entendimento do ambiente em que se está inserido. Com isso, orientações como discutir a situação com alguém de confiança, anotar situações que configuram assédio e confrontar o assediador estão entre algumas das práticas de enfrentamento, combate e autoproteção.

2.4 Ouvidoria: Percepções e Possibilidades de Contribuição

As atividades desenvolvidas pela ouvidoria, independentemente de qual seja o segmento de atuação, têm como matéria-prima o conflito. A origem do conflito pode ter motivos diversos. Ao observar a rotina de uma ouvidoria organizacional, é comum notar que o conflito gerador das demandas está relacionado, de forma expressiva, ao ambiente de trabalho e às relações entre as pessoas que compõem esse ambiente.

Inohara lembrou, em entrevista à revista *Você S/A – Exame*, que, no *ranking* de 2010 das 150 melhores empresas para se trabalhar, 112 possuíam ouvidoria atuando como canal central no combate ao assédio moral nessas organizações (INOHARA, 2013).

Há uma década, a ouvidoria já era importante na gestão desses conflitos. Passados dez anos, com o fortalecimento da ouvidoria estimulado por leis e regulamentos que evidenciam a amplitude de suas atribuições, a atuação desse canal no ambiente de trabalho torna-se fundamental para a construção de caminhos para a prevenção e resolução de conflitos.

É fato inegável que as pessoas que têm uma percepção de credibilidade em relação à ouvidoria nutrem essa percepção a partir de situações tratadas e com resultados visíveis a todos. Atualmente, a ouvidoria permanece com sua missão essencial de canal receptor de manifestações de satisfação e insatisfação. As denúncias, no entanto, ganharam, dentro das organizações, um espaço exclusivo: o canal de denúncias.

Essa mudança no organograma da organização, que inicialmente pode parecer a redução das atividades da ouvidoria, na verdade representa uma nova possibilidade de atuação, em parceria com áreas como recursos humanos, comitê de ética, *compliance* e gestão de riscos.

As demandas recebidas possibilitam ao ouvidor fazer uma leitura da organização com os olhos de quem está diariamente lidando com situações de conflito e frente a frente com o manifestante.

É salutar a necessidade de alinhamento entre a ouvidoria e os gestores da organização.

O alinhamento entre ouvidoria e gestores das áreas é fator imprescindível para o sucesso da gestão estratégica, cabendo ao ouvidor desenvolver a capacidade de analisar minuciosamente os indicadores, observando ponto a ponto cada detalhe, pois é dessa forma que o cliente olha, e uma das missões do ouvidor é enxergar com os olhos do cliente. (SILVA, 2019)

A escuta ativa na tratativa das demandas possibilita perceber o que palavras não dizem, mas que atitudes, gestos e até mesmo estatísticas podem revelar. A capacidade de percepção é um ativo valioso da ouvidoria.

A percepção da recorrência de um problema, por exemplo, indica que a causa raiz não foi tratada e precisa ser identificada. Cabe destacar que a imparcialidade deve ser premissa, mesmo quando isso significar que a causa raiz da insatisfação não é o colaborador, mas sim a cultura organizacional, baseada em crenças e valores que fortalecem comportamentos equivocados.

Enquanto ferramenta de gestão estratégica, a ouvidoria pode e deve exercer a capacidade de percepção através do cruzamento de dados. Uma ouvidoria voltada tanto para o público interno como para o externo, por exemplo, identifica quando há aumento no volume de insatisfações de um determinado departamento da empresa. Observa, também, que esse mesmo departamento recebe reclamações de colaboradores sobre condições inadequadas de trabalho, problemas de liderança ou ambiente organizacional tóxico. Com base no cruzamento e análise desses dados, a ouvidoria deve apresentá-los aos gestores para identificação da causa raiz.

Uma maneira acertada de a ouvidoria contribuir para a melhoria dos processos é destacar as demandas relevantes, sendo primordial que o ouvidor e sua equipe tenham a percepção de que a relevância não se dá pela quantidade de demandas ou pela procedência, e sim pelo impacto e risco que representa para a organização.

A ouvidoria tem atribuições que transitam desde a comunicação entre as partes e mediação de conflitos até a compreensão da causa do conflito e sugestão de melhoria. Sua atuação pode ir além do escopo como canal de comunicação e de ferramenta de gestão estratégica ao atuar de forma preventiva, colaborar na reestruturação de conceitos, procedimentos e na educação dos colaboradores quanto à cultura organizacional.

Quando a organização possui uma cultura que fomenta a competitividade em vez da colaboração, está transformando comportamentos inadequados em normais, como a pressão, o individualismo e a intolerância ao erro. Detectar os pontos da cultura organizacional que remetem à normalização desses comportamentos, alterá-los e disseminar a nova cultura é uma forma de começar o movimento para a resolução da causa raiz das demandas de assédio.

Ao realizar a escuta ativa durante o recebimento das demandas, a leitura atenta dos indicadores, encaminhar dados relevantes aos gestores, sugerir ações de melhorias e destacar a necessidade de revisão de conceitos, procedimentos e disseminação da cultura organizacional, a ouvidoria atuará a favor do cumprimento de direitos e contra o abuso de poder, erros ou omissões, negligências e decisões injustas. Ou seja, a favor da cidadania.

A maneira de administrar as organizações passa por mudanças sensíveis, apoiadas, em grande parte, por ferramentas, procedimentos, normas e estruturas internas para que conduzam suas ativi-

dades de forma ética e em conformidade com as leis e normas vigentes, apontando a necessidade de alteração no modelo até então considerado ideal.

O registro crescente de demandas de assédio moral no trabalho no período pós-pandemia da Covid-19 deve ser enfrentado com políticas claras e amplamente divulgadas sobre o comportamento esperado dos colaboradores e a disponibilidade de canais para o recebimento e o registro de denúncias sobre desvios de conduta, tanto de funcionários como da alta gestão, com o apoio imprescindível da ouvidoria na identificação, no tratamento e na proposta de ações para combater comportamentos inadequados.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a expressão “violação dos direitos humanos”, em sua essência, pareça distante da realidade corporativa, na prática, as organizações que valorizam a cultura da competitividade e do individualismo e comportamentos discriminatórios relacionados a diferentes etnias, crenças, idades, gêneros, orientações sexuais e deficiências indicam uma clara violação da igualdade de direitos, do respeito à liberdade, dignidade e individualidade. Esses valores podem incentivar comportamentos identificados como assédio, ainda que de forma velada e implícita.

Ambientes tóxicos, baseados em valores e crenças equivocadas, levam ao adoecimento dos colaboradores e ao surgimento de distúrbios físicos e emocionais, que resultam em desmotivação, prejuízos de ordem financeira ou reputacional e insatisfação de todos os *stakeholders*.

Nesse contexto, a ouvidoria, que já atua como canal de comunicação e ferramenta de gestão estratégica, ganha a oportunidade de exercer um papel educador na mudança da cultura organizacional. A ouvidoria educadora utiliza as demandas como matéria-prima para captar as expectativas e percepções dos *stakeholders* e, por intermédio delas, identificar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Por meio de sua atuação, contribui para estimular a troca da cultura do individualismo pela da colaboração, fomentar a cultura do aprendizado e das mudanças contínuas e contribuir para um ambiente organizacional saudável e produtivo, baseado em relacionamentos respeitosos em todos os níveis hierárquicos.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Violência, saúde e trabalho (uma jornada de humilhações)*. São Paulo: Educ, 2003.

BEYONCÉ. *Break my soul*. Houston: Renaissance, 2022. Duração 4:38. Disponível em: <https://www.vagalume.com.br/beyonce/break-my-soul-traducao.html>. Acesso em: 29 ago. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)] *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 ago. 2023.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 27 ago. 2023.

BRASIL. Decreto nº 10.088, de 5 de novembro de 2019. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) ratificadas pela República Federativa do Brasil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm#art5. Acesso em: 27 ago. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.341, de 1º de janeiro de 2023. Aprova a estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11341.htm. Acesso em: 27 ago. 2023.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - RO - 0000228-51.2020.5.12.0054. ROMERO, Helio Henrique Garcia, 1ª Câmara, 23/02/2022. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/97246/assedio-moral-no-trabalho-conjuntura-doutrinaria-legal-e-jurisprudencial>. Acesso em: 27 ago. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. p. 154.

DELGADO, Maurício Godinho. *Curso de direito do trabalho*. 15. ed. São Paulo: LTr, 2016. p.1363.

FLEURY, 1989, p. 22 *apud* CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. p. 34.

INOHARA, André. O 0800 explode no combate ao assédio moral. *Você S/A Exame*. Disponível em: <https://exame.com/carreira/a-exploracao-do-0800>. Acesso em: 29 ago. 2023.

LENÇONI, Jonas. A relação entre os direitos humanos e as organizações empresariais. *Toledo Prudente – Centro Universitário*. Disponível em: <https://hs.toledoprudente.edu.br/blog/a-relacao-entre-os-direitos-humanos-e-as-organicoes-empresariais>. Acesso em: 27 ago. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948. Disponível em: <https://www.oas.org/dil/port/1948%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Universal%20dos%20Direitos%20Humanos.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2023.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. p. 1.

SILVA, Helizena Celestino. A influência da ouvidoria como ferramenta de gestão estratégica. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores*, ano 3, n. 3, 2020, p. 85.

APÊNDICE

BEZERRA, Juliana. Direitos humanos. Toda Matéria, [s.d.]. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/direitos-humanos/>. Acesso em: 27 ago. 2023.

BRAFMAN, Viviane. Viver, aprender e empreender. Episódio O que é *quiet firing*? Disponível em: <https://www.youtube.com/c/VivianneBrafmann>. Acesso em: 5 ago. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.11.

SENADO FEDERAL. Assédio moral e sexual no trabalho. Cartilha web. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho>. Acesso em: 21 ago. 2023.