

CONTRIBUIÇÃO DAS OUVIDORIAS NO ENFRENTAMENTO DOS ASSÉDIOS E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE MENTAL

Karla Júlia Marcelino¹

Resumo

A relação entre assédio, estresse e adoecimento mental é bem documentada e amplamente estudada na psicologia, psiquiatria, neurociência e áreas relacionadas à saúde mental. É tema de grande importância para a saúde e o bem-estar do trabalhador. O assédio, seja ele moral ou sexual, é uma forma de violência psicológica que invariavelmente leva ao estresse. Esse estresse, quando se torna crônico e intenso, impacta profundamente o funcionamento do cérebro e do organismo, aumentando significativamente o risco de desenvolvimento de diversos transtornos mentais. Este artigo utilizou como método a revisão da bibliografia sobre o tema e tem por objetivo analisar a contribuição das ouvidorias no enfrentamento dos assédios e seus impactos na saúde mental. O tratamento das questões dos assédios requer uma abordagem sensível e equilibrada, envolvendo intervenção organizacional, com políticas claras e canais de denúncia confidenciais, nos quais as vítimas se sintam seguras para relatar condutas abusivas de violência, sem medo de retaliação, por meio de uma rede de apoio aos afetados e, quando necessário, medidas disciplinares. A atuação da ouvidoria é fundamental nas comunicações de assédio, no acolhimento sem julgamento das vítimas, na orientação para proteção ao denunciante e na garantia legal de sigilo e requisitos mínimos para apuração.

Palavras-chave: Ouvidoria. Assédio. Estresse. Adoecimento mental.

DOI:10.37814/2594-5068.2025v7.p.95-110

¹ Especialista em Políticas Públicas e Serviços Sociais (UFPE), Gestão Pública (FGV), Psicologia Social e Organizacional (NUPESF) e Neurociência do Comportamento (PUC/RS). Vice-presidente da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman. E-mail: karlajuliam@gmail.com.

Abstract

The relationship between harassment, stress, and mental illness is well documented and widely studied in psychology, psychiatry, neuroscience, and related mental health fields. It is a topic of great importance for the health and well-being of workers. Harassment, whether moral or sexual, is a form of psychological violence that invariably leads to stress. This stress, when chronic and intense, profoundly impacts brain and body function, significantly increasing the risk of developing various mental disorders. The relationship between harassment, stress, and mental illness is direct and deeply interconnected. This article employed a literature review as its methodology. Its objective is to analyze the contribution of ombudsmen in confronting harassment and its impacts on mental health. Addressing harassment issues requires a sensitive and balanced approach, involving organizational intervention, clear policies, and confidential reporting channels where victims feel safe reporting abusive behavior without fear of retaliation. This includes a support network for those affected and, when necessary, disciplinary action. The role of the ombudsman is crucial in reporting harassment, providing non-judgmental support to victims, providing guidance on whistleblower protection, and ensuring legal confidentiality and minimum requirements for investigation.

Keywords: Ombudsman. Harassment. Stress. Mental illness.

1 INTRODUÇÃO

A conduta de assédio moral e sexual viola o princípio da dignidade humana, devendo ser combatida a desumanização das relações interprofissionais que acarretam sofrimento emocional e trazem prejuízos à saúde mental, psicológica e física do trabalhador, podendo gradativamente diminuir a sua produtividade e afetando, inclusive, a própria organização. A competitividade, a produtividade e a lucratividade não devem se sobrepor à dignidade da pessoa, nem ser justificativa para que tais condutas perversas, abusivas e humilhantes sejam aceitas no ambiente de trabalho.

O clima organizacional, o assédio e o adoecimento mental estão interligados. O assédio é uma forma de violência psicológica que, ao gerar estresse prolongado e intenso, se torna fator de risco significativo para o desenvolvimento e agravamento de transtornos de saúde mental.

Guy Ryder (2022), diretor-geral da Organização Internacional do Trabalho (OIT), agência especializada das Nações Unidas criada em 1919 para promover justiça social e direitos humanos e trabalhistas, afirma:

Como as pessoas passam grande parte de suas vidas no trabalho, um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental. Precisamos investir para construir uma cultura de prevenção em torno da saúde mental no trabalho, remodelar o ambiente de trabalho para acabar com o estigma e a exclusão social e garantir que os funcionários com problemas de saúde mental se sintam protegidos e apoiados.

O documento Diretrizes para Elaboração de uma Política de Enfrentamento e Prevenção de Assédios nas Organizações (Marcelino, 2024) define segurança psicológica como:

um ambiente onde os membros da equipe se sentem seguros para assumir riscos, expressar suas opiniões, serem vulneráveis e cometerem erros sem medo de retaliação ou julgamento. Esse conceito é fundamental para promover um clima de confiança e colaboração dentro de uma equipe ou organização. Quando as pessoas se sentem psicologicamente seguras, são mais propensas a compartilhar ideias, resolver problemas em conjunto e contribuir para o sucesso coletivo. Isso geralmente leva ao aumento da inovação, criatividade e eficácia no trabalho em equipe.

Em um cenário onde o assédio – seja moral, sexual ou discriminatório – se manifesta como uma violência psicológica com profundos impactos na saúde mental, a existência de um canal independente e imparcial é crucial para que as vítimas possam denunciar condutas abusivas sem o medo imediato de retaliação, um dos maiores inibidores das denúncias.

A ouvidoria atua como elo de intermediação entre os colaboradores e a gestão, sendo um canal acessível, independente e confidencial para acolhimento e análise preliminar das denúncias. Trata-se de espaço específico e de competência técnica para o acolhimento e a escuta qualificada, bem como de orientação sobre as providências (e fluxo das tratativas) para a apuração preliminar dos fatos narrados.

Este artigo tem como objetivo analisar a contribuição das ouvidorias no enfrentamento dos assédios e seus impactos na saúde mental dos colaboradores.

2 DESENVOLVIMENTO

O clima organizacional competitivo, quando não gerenciado de forma adequada, pode ter consequências graves para a saúde mental dos colaboradores e para o desempenho da organização. Embora o clima organizacional competitivo possa, em teoria, impulsionar resultados e inovação, ele se torna negativo quando a competição extrapola os limites da saúde e da ética, gerando uma série de malefícios para os colaboradores e para a própria organização.

Clima organizacional competitivo é caracterizado por:

- Alta pressão por resultados: metas desafiadoras e prazos curtos são a norma, gerando um ambiente de constante urgência.
- Comparação constante: os colaboradores são frequentemente comparados entre si, incentivando a competição individual em detrimento do trabalho em equipe.
- Reconhecimento limitado: o sucesso individual é valorizado, enquanto os esforços em grupo são menos reconhecidos.
- Comunicação limitada: a comunicação aberta e transparente é dificultada, gerando um ambiente de desconfiança.
- Falta de flexibilidade: as regras e procedimentos são rígidos, dificultando a adaptação a novas situações.

A prática de condutas abusivas pode vir da cultura de cobrança por resultados econômicos e metas muitas vezes impossíveis de serem cumpridas. Essa situação pode gerar sentimento de incompetência e de constrangimento em quem não consegue alcançar o objetivo imposto, comprometendo gravemente sua saúde física e mental.

2.1 Assédio Moral

Marie-France Hirigoyen (2002, p. 17) conceitua o assédio moral como “qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

Segundo a autora Barreto (2005), “Assédio moral é um mal, uma conduta inadequada, um comportamento hostil, que ocorre intencionalmente por meio de gestos, palavras, atos ou escritos de maneira reiterada e prolongada no tempo, causando danos diretos ao trabalhador e indiretos em sua vida, danos esses físicos, psicológicos, sociais, degrada o ambiente de trabalho, isola a vítima, atenta contra sua dignidade humana”.

Assédio é qualquer conduta indesejada que ofenda a dignidade ou a integridade física, psicológica ou sexual de uma pessoa. No ambiente de trabalho, pode se manifestar de diversas formas. Os assédios, sejam eles morais, sexuais ou de qualquer outra natureza, geram uma série de impactos negativos para as organizações, afetando diversos aspectos da organização. Pode incluir críticas constantes e injustas, ridicularização, isolamento, sobrecarga de tarefas ou negação de informações importantes.

2.1.1 Assédio Moral Organizacional

A autora Araújo define o assédio moral organizacional como:

O conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos (Araújo, 2012, p. 76).

As autoras Lis Soboll e Thereza Gosdal conceituam como:

Um conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios (Gosdal; Soboll, 2009, p. 37).

É uma forma de gestão que utiliza métodos que submetem os trabalhadores a pressão excessiva, metas inatingíveis, controle abusivo e outras práticas que geram estresse e adoecimento coletivo.

2.1.2 Discriminação

AAJUFE (Guia Prático, 2021) apresenta a seguinte definição:

“Compreende toda distinção, exclusão, restrição ou preferência fundada na raça, etnia, cor, gênero, deficiência, opinião política, ascendência nacional, origem social, idade, orientação sexual, identidade e expressão de gênero ou qualquer outra que atente contra o reconhecimento ou exercício, em condições de igualdade, dos direitos e liberdades fundamentais nos campos econômico, social, cultural, laboral ou em qualquer campo da vida pública: abrange todas as formas de discriminação, inclusive a recusa de adaptação razoável”.

2.2 Assédios virtuais

O assédio moral virtual pode gerar danos mais expressivos que o assédio moral presencial, devido à velocidade e ao poder de alcance que as informações lançadas na internet, seja por meio das redes sociais, e-mails ou mensagens possuem. A extensão do dano torna-se enorme, principalmente se considerarmos que ofensas à dignidade e à honra de um trabalhador podem representar limitação de acesso ao mercado de trabalho (muitas empresas verificam redes sociais e informações da pessoa antes de contratá-la).

Ocorre pelos meios eletrônicos, como e-mails, redes sociais e aplicativos de mensagem. Pode envolver comentários ofensivos, ataques constantes, cobranças excessivas, exclusão sistemática de grupos e pressão por respostas imediatas fora do horário de trabalho.

Tanto o assédio moral quanto o sexual não precisam acontecer somente dentro da organização para serem configurados como tais. Podem ocorrer em: *happy hours*, festas e eventos corporativos, reuniões virtuais, viagens a trabalho, mensagens por e-mail ou WhatsApp, postagens em mídias sociais.

2.2.1 Cyberbullying

“É o *bullying* realizado por meio das tecnologias digitais. Pode ocorrer nas mídias sociais, plataformas de mensagens, plataformas de jogos e celulares. É o comportamento repetido, com intuito de assustar, enfurecer ou envergonhar aqueles que são vítimas” (UNICEF).

2.2.2 Stalking

O termo refere-se a um comportamento repetitivo e indesejado, geralmente associado à perseguição persistente e intrusiva de uma pessoa por outra. O *stalking* pode ocorrer no ambiente físico (seguir a pessoa na rua, aparecer no trabalho ou em casa, enviar presentes indesejados, fazer ligações incessantes etc.) ou virtual. No Brasil, o crime de perseguição é tipificado no Art. 147-A do Código Penal, introduzido pela Lei nº 14.132/2021 (Brasil, 2021), também conhecida como Lei do *Stalking*, que engloba a perseguição “por qualquer meio”.

2.2.3 Cyberstalking (Perseguição Virtual)

É a perseguição obsessiva e reiterada de uma pessoa através de meios eletrônicos. Diferente do *cyberbullying*, que pode ser mais disperso e ter a intenção de humilhar publicamente, o *cyberstalking* é mais focado em uma única vítima e visa controlar, ameaçar ou invadir sua privacidade. É crime no Brasil (Art. 147-A do Código Penal).

2.3 Assédio Sexual

A Lei nº 10.224, em seu art. 216-A (Brasil, 2001), define assédio sexual como “constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função”. Para fins penais, o assédio deve ocorrer entre um superior hierárquico e o subordinado, para configuração de crime. Para fins trabalhistas, o assédio sexual pode ser caracterizado entre pessoas do mesmo nível hierárquico.

A Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023 (Brasil, 2023), instituiu “o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da Administração Pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal”.

2.3.1. Assédio Sexual por Chantagem (*Quid Pro Quo*)

É o tipo de assédio sexual mais diretamente tipificado como crime pelo Código Penal brasileiro (Art. 216-A). Ele ocorre quando o assediador exige uma conduta de natureza sexual em troca de benefícios ou para evitar prejuízos na relação de trabalho, emprego, cargo ou função. Para a configuração deste crime, é essencial que haja uma relação de hierarquia ou ascendência do assediador sobre a vítima.

2.3.2 Assédio Sexual por Intimidação

Este tipo de assédio sexual cria um ambiente de trabalho ou social hostil, ofensivo, intimidatório, humilhante ou constrangedor para a vítima, por meio de condutas de natureza sexual. Diferentemente do assédio por chantagem, ele não envolve a exigência direta de uma troca de favores e,

para sua caracterização, não é estritamente necessária uma relação de hierarquia (embora ela possa agravar a situação).

2.3.3 Importunação Sexual

A Lei 13.718, de 24 de setembro de 2018 (Brasil, 2018), define Importunação sexual como “praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro”. A pena para importunação sexual é de reclusão de 1 a 5 anos.

2.4 Relação entre assédio e estresse

Os impactos psicológicos negativos na saúde estão diretamente relacionados à duração, intensidade e frequência dos assédios, assim como às características psicológicas das vítimas, dependendo de fatores como a personalidade, a relação com o assediador e o contexto da situação. A relação entre assédio (seja moral ou sexual) e estresse é direta e profunda. O assédio não é apenas um fator de estresse: ele cria um tipo de estresse crônico e traumático que pode ter consequências devastadoras para a saúde física e mental da vítima.

O conceito de carga alostática foi introduzido pelo neuroendocrinologista Bruce McEwen e pelo psicólogo Eliot Stellar, em 1993.

“A carga alostática representa o custo cumulativo das adaptações do organismo a estressores físicos, emocionais e ambientais. Em outras palavras, é a quantidade de energia necessária para o corpo manter o equilíbrio em face de diversos desafios. Quando essa carga se torna cronicamente elevada, pode levar a uma série de problemas de saúde, como distúrbios cardiovasculares, metabólicos e psicológicos” (McEwen; Stellar, 1993).

Em outras palavras, é o custo que o corpo paga para se adaptar ao estresse. O conceito é uma extensão da ideia de alostase, que se refere à forma como os sistemas fisiológicos do corpo se ajustam para atender às demandas do ambiente e manter a estabilidade através da mudança.

No entanto, quando essa capacidade adaptativa é sobrecarregada, seja por estressores frequentes, pela incapacidade de “desligar” a resposta ao estresse ou por uma resposta inadequada ao estressor, ocorre a carga alostática. Isso leva a uma ativação prolongada ou excessiva de sistemas fisiológicos (como o sistema nervoso, endócrino e imunológico), que a longo prazo pode causar danos significativos a diversos sistemas do corpo e aumentar a vulnerabilidade a doenças.

McEwen (1993) enfatizou que a carga alostática é uma medida objetiva das consequências biológicas do estresse prolongado e seu acúmulo pode ter impacto profundo na saúde mental e física ao longo da vida.

O assédio afeta o estresse de várias maneiras:

- Ativação do Eixo HPA: o assédio constante aciona o eixo hipotálamo-hipófise-adrenal (HPA), o principal sistema de resposta ao estresse do corpo. Isso resulta na liberação excessiva de cortisol, o hormônio do estresse.
- Sobrecarga emocional: lidar com situações de assédio e suas consequências exige grande esforço emocional, levando ao esgotamento mental e físico.
- Perda de controle: a vítima de assédio sente-se frequentemente impotente diante das

agressões, o que contribui para o aumento do estresse e da sensação de desamparo.

- Impacto no cérebro: o estresse crônico e o aumento do cortisol podem afetar negativamente o córtex pré-frontal (responsável por funções executivas como planejamento e tomada de decisões) e a amígdala (ligada às emoções como ansiedade e medo), podendo levar a dificuldades de concentração, impulsividade, problemas na regulação das emoções, aumento da ansiedade e do medo.
- Disfunção mitocondrial e estresse oxidativo: o cortisol pode induzir a disfunção das mitocôndrias (responsáveis pela produção de energia celular) e aumentar o estresse oxidativo no cérebro, processos que podem contribuir para o adoecimento neuronal.
- Sentimento de insegurança e medo constante: o assédio gera sensação de insegurança e medo, que pode se manifestar como hipervigilância, dificuldade de confiar nas pessoas e receio de frequentar determinados lugares.

2.5 Consequências gerais do assédio

Independentemente de sua forma, o assédio pode levar a uma série de problemas de saúde mental e física e afetar o bem-estar geral.

2.5.1 Saúde Mental

- Transtornos de ansiedade e depressão crônicos: exposição contínua ao assédio e ao estresse eleva significativamente o risco de desenvolver transtornos de ansiedade generalizada, transtorno do pânico e depressão maior. A hiperatividade da amígdala (ligada ao medo e ansiedade) e as alterações nos neurotransmissores podem se tornar persistentes.
- Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT): assédio severo e prolongado leva a vítima a desenvolver TEPT, com sintomas como flashbacks, pesadelos, evitação de situações relacionadas ao trauma, hiperexcitação e mudanças negativas no humor e cognição.
- Síndrome de Burnout (esgotamento profissional): especialmente no assédio moral no trabalho, o estresse crônico leva ao Burnout, caracterizado por exaustão emocional, despersonalização (sentimento de cinismo e distanciamento do trabalho e das pessoas) e baixa realização pessoal.
- Dificuldades cognitivas: o estresse crônico e a exposição elevada ao cortisol podem danificar o hipocampo (área do cérebro crucial para memória e aprendizado) e o córtex pré-frontal (responsável por funções executivas). Isso se manifesta como dificuldades de concentração, problemas de memória, lentidão no raciocínio e dificuldades na tomada de decisões.
- Alterações de personalidade: a pessoa assediada pode desenvolver mudanças duradouras na personalidade, como aumento da desconfiança, ceticismo, irritabilidade, isolamento social e visão negativa de si mesma e do mundo, com eventual perda progressiva da identidade e da autoconfiança.
- Baixa autoestima e autoconfiança: a constante desvalorização e humilhação corroem a autoestima do indivíduo, que passa a se sentir incapaz, incompetente e sem valor.
- Pensamentos suicidas: em casos extremos, a intensidade do sofrimento e o sentimento de desesperança podem levar a pensamentos suicidas e, lamentavelmente, tentativas.

- Agravamento de transtornos psiquiátricos preexistentes: para indivíduos com predisposição a transtornos mentais, o assédio e o estresse crônico podem funcionar como um gatilho para o desenvolvimento ou agravamento desses quadros.
- Abuso de substâncias: alguns indivíduos podem recorrer ao álcool, drogas ou medicamentos para tentar lidar com o sofrimento e a ansiedade, desenvolvendo dependência a longo prazo.

2.5.2 Saúde física

O estresse crônico tem impacto significativo no corpo. As consequências a longo prazo incluem doenças físicas crônicas.

- Doenças cardiovasculares: aumento do risco de hipertensão, doenças cardíacas e AVC.
- Problemas digestivos: síndrome do intestino irritável, úlceras, gastrite e outros distúrbios gastrointestinais.
- Dores: dores de cabeça tensionais, musculares, enxaquecas e fibromialgia.
- Supressão do sistema imunológico: maior suscetibilidade a infecções, resfriados frequentes e risco aumentado de doenças autoimunes.
- Distúrbios do sono: insônia crônica, sono não reparador e pesadelos.
- Problemas de pele: agravamento de condições como acne, eczema e psoríase.

2.5.3 Bem-estar geral

- Deterioração das relações sociais: a vítima de assédio pode se isolar socialmente, seja por vergonha, medo ou pela dificuldade de confiar nas pessoas. Isso afeta relacionamentos familiares, amizades e a capacidade de formar novas conexões.
- Impacto na carreira e vida profissional: o assédio no ambiente de trabalho, em particular, pode levar à perda de emprego, dificuldades em encontrar novas oportunidades, queda de produtividade e desmotivação crônica, resultando em impacto financeiro e na progressão da carreira.
- Envelhecimento precoce: o estresse crônico pode acelerar o processo de envelhecimento celular, impactando a longevidade e a qualidade de vida.
- Perda de qualidade de vida: o conjunto de todos esses fatores leva a pessoa a uma significativa redução na qualidade de vida, com a perda de prazer em atividades que antes gostava e sentindo-se constantemente sobrecarregada, cansada e infeliz.

É fundamental reconhecer que as consequências do assédio e do estresse crônico não são meramente “psicológicas”, mas têm um profundo impacto biológico e social, exigindo intervenção profissional e ambiente de apoio para a recuperação do indivíduo.

2.5.4 Na organização

O adoecimento mental de funcionários pode ter várias consequências para as organizações, afetando não apenas o bem-estar individual, mas também o desempenho e a eficiência no ambiente de trabalho.

- Baixo desempenho e produtividade: funcionários lidando com problemas de saúde mental podem enfrentar dificuldades para manter desempenho consistente e eficiente.

- Absenteísmo: aumento nas faltas e ausências no trabalho devido a questões relacionadas à saúde mental.
- Presenteísmo: funcionários podem estar presentes no trabalho, mas com baixo nível de produtividade devido a condições de saúde mental.
- Altas taxas de rotatividade: funcionários que enfrentam desafios de saúde mental podem optar por deixar a organização em busca de ambiente mais favorável.
- Custos de saúde e benefícios: aumento nos custos relacionados a planos de saúde e benefícios, especialmente se a saúde mental não for adequadamente abordada.
- Ambiente de trabalho tóxico: problemas de saúde mental não tratados podem contribuir para um ambiente de trabalho tóxico, impactando a moral e a satisfação geral.
- Riscos de segurança: funcionários que lidam com problemas de saúde mental podem estar mais propensos a cometer erros que afetam a segurança no local de trabalho.
- Impacto na cultura organizacional: pode afetar negativamente a cultura da organização, especialmente se não houver suporte adequado e políticas para lidar com questões de saúde mental.
- Diminuição da inovação e criatividade: a saúde mental desafiadora pode prejudicar a capacidade dos funcionários de contribuir com ideias inovadoras e criativas.
- Dificuldade de colaboração: a comunicação e colaboração no local de trabalho podem ser prejudicadas, já que funcionários enfrentando problemas de saúde mental podem ter dificuldade em se envolver efetivamente.
- Reputação da organização: problemas persistentes de saúde mental entre os funcionários podem afetar a reputação da organização, tanto interna quanto externamente.
- Impacto nas relações interpessoais: pode levar a conflitos e tensões nas relações entre colegas de trabalho.
- Possíveis ações legais: se a organização não abordar adequadamente questões de saúde mental, pode enfrentar potenciais ações legais relacionadas a ambiente de trabalho prejudicial.
- Dificuldade em atrair talentos: reputação negativa em relação ao suporte à saúde mental pode tornar difícil atrair e reter talentos.
- Diminuição da satisfação do cliente: funcionários enfrentando desafios de saúde mental podem ter dificuldade em fornecer bom atendimento ao cliente.

2.6 Papel da ouvidoria no enfrentamento aos assédios

O acolhimento na ouvidoria é prática essencial para garantir que as demandas sejam ouvidas, compreendidas e tratadas com o devido sigilo e confidencialidade. Ao receber as manifestações de maneira empática, respeitosa e atenciosa, a ouvidoria proporciona espaço seguro para os cidadãos expressarem suas manifestações, principalmente relativas aos assédios.

“O acolhimento está relacionado ao atendimento inicial que se presta a alguém no que diz respeito à escuta de suas demandas e demonstração de uma postura que proporcione à pessoa que está sendo acolhida mais segurança, compreensão psicológica, cuidado. Os atendimentos deverão ter como base o acolhimento ao denunciante, a garantia de privacidade, o sigilo sobre

as informações prestadas, a disponibilização do tempo necessário para a escuta ativa e o estabelecimento de uma relação de confiança que preze pela empatia. A escuta ativa e respeitosa caracteriza-se pela demonstração de interesse, compreensão e valorização do que o denunciante está relatando. Além de cuidadosa, essa escuta é ausente de postura julgadora e de perguntas excessivas que venham causar constrangimentos à vítima. Torna-se necessário que o ambiente das ouvidorias seja acolhedor, proporcionando atendimento individualizado”. (CGU, 2023, p. 20)

Marcelino (2022, p.22) enfatiza:

A escuta ativa é uma das habilidades mais importantes da ouvidoria. Requer disposição e interesse no que a outra pessoa tem a dizer, compreendendo o seu ponto de vista, sem julgamentos pessoais, num processo de interação mútua. Essa prática favorece a comunicação efetiva entre duas ou mais pessoas no ambiente de trabalho, resultando, inclusive, em que ideias expressas, solicitações e sugestões possam contribuir para a melhoria do ambiente organizacional.

Daniel Goleman (1995) popularizou amplamente o conceito de inteligência emocional e suas competências, incluindo a empatia, com a publicação de seu *best-seller Inteligência Emocional* (1995) e demais obras. Ele define a empatia como a capacidade de compreender as emoções dos outros, de se colocar no lugar do outro e de reagir apropriadamente aos seus sentimentos. É sobre perceber as perspectivas e sentimentos dos outros, mesmo que não sejam explicitamente expressos.

2.6.1 Como a ouvidoria contribui para o acolhimento

Escuta qualificada e empática:

- A ouvidoria oferece espaço onde a vítima pode se expressar sem julgamento, sendo ouvida com atenção e empatia. Essa escuta é crucial para a pessoa se sentir validada e compreendida em um momento de vulnerabilidade.
- Muitas ouvidorias contam com profissionais treinados, como psicólogos ou mediadores para realizar esse primeiro contato de forma sensível.

Confidencialidade e segurança:

- A garantia de confidencialidade (e, em muitos casos, a possibilidade de denúncia anônima) cria um ambiente de segurança para a vítima. Essa garantia é fundamental, pois o medo de retaliação é um dos maiores entraves para que as pessoas denunciem o assédio.
- O acolhimento manifesta-se na tranquilidade que a ouvidoria pode oferecer, assegurando que a identidade da vítima será protegida e que o processo será conduzido com a devida discrição.

Orientação e informação:

- Parte do acolhimento é fornecer à vítima informações claras sobre seus direitos, os procedimentos internos da organização para lidar com o assédio e as possíveis consequências para o agressor.
- A ouvidoria pode orientar sobre a coleta de provas e a importância de registrar os fatos, sem pressionar a vítima a tomar decisões imediatas.

Apoio psicológico e encaminhamento:

- Embora a ouvidoria não substitua um acompanhamento terapêutico, ela pode atuar como porta de entrada para o apoio psicológico. Muitas ouvidorias, especialmente em grandes organizações ou órgãos públicos, têm parceria ou rede de contato com serviços de saúde ocupacional ou psicologia que podem ser indicados às vítimas.
- O acolhimento estende-se ao direcionamento da vítima para os recursos de apoio de que ela possa necessitar.

Reafirmação de valores e cultura organizacional:

- A existência de uma ouvidoria que acolhe demonstra o compromisso da organização com o bem-estar de seus colaboradores e com a não tolerância ao assédio. Isso, por si só, é uma forma de acolhimento institucional, pois sinaliza que a empresa se preocupa e está disposta a agir.

Cabe à ouvidoria respeitar a confidencialidade das denúncias, protegendo a identidade das partes envolvidas. Ao garantir o sigilo das informações recebidas e agir com imparcialidade quanto à denúncia registrada em seu banco de dados e encaminhar para a devida apuração pela organização, a ouvidoria ajuda a construir um ambiente de trabalho baseado na transparência, confiança e justiça.

A ouvidoria não atua como correição (papel da Corregedoria) ou na fiscalização (ação peculiar ao Ministério Público), mas poderá subsidiar possível instauração de Processo Administrativo Disciplinar – PAD, considerando-se que a denúncia foi registrada no seu banco de dados. Para tanto, o teor da manifestação deverá apresentar o detalhamento recomendável, contendo informações precisas e sujeitas a possível apuração por parte do próprio órgão.

Segundo Marcelino:

A tipificação do assunto requer clareza por parte da própria equipe, ao registrar a manifestação, considerando que a falta de informações precisas, a ausência de um maior detalhamento dos fatos e possíveis provas poderão levar ao arquivamento da própria denúncia formulada ou mesmo inviabilizar a instauração de um possível Processo Administrativo Disciplinar. (Marcelino, 2017)

Para a autora, “a ouvidoria é um canal essencial para o combate ao assédio nas organizações, atuando como ponte entre o denunciante e a gestão e garantindo um processo ético, imparcial e confidencial. Seu papel é fundamental para a construção de ambiente de trabalho mais seguro e respeitoso”.

A ouvidoria deve realizar análise preliminar das denúncias para determinar sua validade e gravidade e, caso sejam válidas, encaminhar para investigação interna aplicável.

Ao analisar uma denúncia, a equipe da ouvidoria deve identificar se o seu conteúdo permite que os fatos possam ser apurados pela organização. Na análise preliminar, não se faz juízo de valor acerca dos fatos narrados, e sim avaliação da existência de elementos de convicção sobre a denúncia para posterior apuração.

2.6.2 Critérios de admissibilidade das denúncias

- Análise da competência da ouvidoria para tratar a denúncia apresentada
- Verificação da clareza e objetividade das informações apresentadas
- Avaliação da relevância e pertinência da demanda
- Verificação da existência de outras demandas em andamento sobre o mesmo assunto

Por sua natureza, a ouvidoria coleta e analisa informações valiosas sobre os riscos aos quais a organização ou empresa está exposta. Ao registrar e analisar as manifestações dos cidadãos, pode identificar tendências, padrões e áreas de vulnerabilidade que indiquem a presença de riscos. A análise das questões levantadas pelos colaboradores de forma agregada e a identificação de padrões ou tendências ajudam a detectar problemas sistêmicos ou áreas de melhoria, contribuindo para que a organização tome medidas proativas para abordar questões subjacentes e promover mudanças positivas no ambiente de trabalho.

A criação de um protocolo de denúncias de assédio nas ouvidorias é essencial para garantir que as denúncias sejam tratadas de forma eficaz, consistente e justa. A efetividade no tratamento das demandas de assédio refere-se à capacidade de responder de maneira adequada, justa e resolutiva às denúncias ou casos de assédio.

É importante que as organizações adotem medidas para proteger a identidade do denunciante durante todo o processo, a menos que seja estritamente necessário revelá-la para a conclusão adequada da investigação e conclusão do processo. Cabe observar que a legislação específica de cada organização ou entidade pública pode estabelecer penalidades ou variações nas punições.

É fundamental garantir o sigilo e a confidencialidade de uma denúncia, especialmente em contextos como PAD, investigações internas ou canais de denúncia. O devido processo legal e o direito à ampla defesa devem ser garantidos ao servidor ao longo do PAD, permitindo que ele apresente argumentos, conteste acusações e exerça seus direitos de forma justa.

2.7 Política de atendimento

Para lidar com denúncias e garantir que sejam tratadas de maneira adequada e eficaz, a organização deve estabelecer um conjunto de diretrizes e procedimentos que irão compor sua política de atendimento. Ela deve descrever o processo pelo qual as denúncias de assédio serão apuradas e investigadas, incluindo quem conduzirá a investigação, passos a serem seguidos e como serão coletadas as evidências. Devem ser contempladas também as medidas de proteção imediatas para garantir a segurança e o bem-estar dos envolvidos durante o processo de apuração, oferecendo apoio psicossocial às vítimas de assédio.

Durante o processo de investigação, é necessário garantir que o denunciado tenha direito à ampla defesa e seja tratado com justiça.

Uma política de não retaliação proíbe qualquer forma de represália contra indivíduos que denunciam violações, irregularidades ou má conduta. Qualquer pessoa que faça denúncia de má conduta, como assédio, discriminação, fraude ou violações éticas, deve ser protegida contra qualquer forma de represália por parte da organização ou de seus colegas. Ela é fundamental para criar um ambiente de trabalho seguro, transparente e ético, onde os funcionários se sintam encorajados a relatar preocupações sem medo de consequências negativas para sua posição, carreira ou bem-estar.

Para ser eficaz, essa política deve ser claramente comunicada a todos os funcionários e acompanhada por procedimentos claros para lidar com denúncias de retaliação, caso ocorram. Além disso, é importante que os líderes e gestores demonstrem apoio ativo à política, reforçando a importância de relatar preocupações e garantindo que as denúncias sejam tratadas de forma justa e imparcial. É necessário esclarecer a todos na organização que qualquer pessoa que seja culpada de retaliação enfrentará consequências disciplinares, que podem incluir até demissão, se apropriado.

2.7.1 Rede de apoio

A criação de uma rede de apoio eficaz na organização para o atendimento às vítimas de assédios é fundamental para fornecer o suporte necessário às pessoas afetadas. Essa rede deve envolver diversas áreas e profissionais, a fim de garantir que as vítimas recebam assistência abrangente e adequada.

A humanização no trabalho está associada à criação de um ambiente mais acolhedor que valoriza e respeita os funcionários, levando em consideração suas necessidades físicas, emocionais, sociais e profissionais. Envolve a promoção da saúde mental e da qualidade de vida dos funcionários, bem como o estabelecimento de relações interpessoais positivas e uma cultura que prioriza o cuidado, a empatia, o respeito mútuo, a colaboração, a diversidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Acolhimento e prevenção em saúde mental são aspectos fundamentais para promover o bem-estar emocional e psicológico das pessoas.

Profissionais da área de saúde mental podem fornecer aconselhamento e apoio terapêutico especializado para ajudar as vítimas a lidar com o trauma e o estresse emocional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os assédios morais, sexuais ou qualquer forma de discriminação configuram-se como condutas abusivas, humilhantes e vexatórias. É crucial que as organizações estejam cientes desses comportamentos prejudiciais e adotem políticas e procedimentos para prevenir e coibir os casos de assédios no local de trabalho. Isso inclui promover ambiente saudável, fornecer treinamento de sensibilização e tomar medidas corretivas, quando necessário, para proteger a saúde mental e o bem-estar dos funcionários. Uma política de prevenção e enfrentamento aos assédios, com uma rede de apoio bem estruturada e coordenada demonstra o compromisso da organização em lidar eficazmente com os assédios e em fornecer um ambiente seguro e respeitoso para todos os funcionários. É fundamental que as vítimas de assédio sintam que podem recorrer a recursos disponíveis para ajudá-las a enfrentá-los.

Este artigo propôs analisar a contribuição das ouvidorias no enfrentamento dos assédios e seus impactos na saúde mental dos colaboradores. As ouvidorias transcendem a mera função de canal de denúncias, configurando-se como pilares estratégicos para a construção e manutenção de ambientes de trabalho éticos, seguros e psicologicamente saudáveis.

As ouvidorias destacam-se por oferecerem um canal seguro e confidencial para o acolhimento das vítimas de assédio ou mesmo testemunhas, a escuta qualificada de suas demandas e a tramitação imparcial das denúncias. Além de fornecer dados cruciais para a identificação de padrões e a formulação de políticas preventivas, como treinamentos e campanhas de conscientização, que fortalecem a cultura de respeito e integridade.

Quanto maior a duração e intensidade do assédio, mais profundos e duradouros serão os danos à saúde mental. Contudo, a presença de um suporte social pode ser fator crucial para atenuar esses impactos negativos, promovendo a resiliência e facilitando a recuperação da vítima. A ausência desse suporte, por outro lado, potencializa os efeitos deletérios do assédio no bem-estar do indivíduo.

Ao investir em políticas de prevenção e enfrentamento ao assédio, as organizações demonstram seu compromisso com o bem-estar de seus colaboradores e contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, no qual os colaboradores se sintam valorizados e engajados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL (Ajufe). *Política de Prevenção e o Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no Poder Judiciário: Guia prático para Implementação com Foco em Gênero*. [S. l.]: [s. n.], maio 2021.

ARAÚJO, Adriane Reis de. *O assédio moral organizacional*. São Paulo: LTr, 2012.

ARGOSLAB. Explorando a Carga Alostática e os seus Biomarcadores Disponíveis. [S. l.]: [s. n.], [s. d.]. Disponível em: <https://www.argoslab.com.br/explorando-a-carga-alostatica-e-os-seus-biomarcadores-disponiveis>. Acesso em: 15 jun. 2025.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Assédio Moral, a violência sutil: análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BRASIL. Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 maio 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10224.htm. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.718, de 24 de setembro de 2018. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal) para tipificar os crimes de importunação sexual e de divulgação de cena de estupro ou de cena de estupro de vulnerável, de cena de sexo ou de pornografia e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 25 set. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13718.htm. Acesso em: 22 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.132, de 31 de março de 2021. Altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para prever o crime de perseguição. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14132.htm. Acesso em: 22 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.540, de 03 de abril de 2023. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 4 abr. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14540.htm. Acesso em: 12 jun. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Manual de Processo Administrativo Disciplinar*. Brasília, DF: CGU, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/corregedoria/arquivos-corregedoria/legislacao/manual-de-processo-administrativo-disciplinar-cgu-ano-2022.pdf/view>. Acesso em: 22 jul. 2025.

CGU (Controladoria-Geral da União). *Guia Lilás: orientações para a prevenção e o tratamento do assédio moral e sexual e da discriminação na administração pública federal*. Brasília, DF: CGU, 2023. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93176/1/Guia_para_prevencao_assedio.pdf. Acesso em: 22 jul. 2025.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira et al. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. *Assédio moral interpessoal e organizacional*. São Paulo: LTr, 2009.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MARCELINO, Karla Júlia. Possibilidades e desafios das ouvidorias no enfrentamento de denúncias de assédio moral no ambiente de trabalho. *Revista da ABO Nacional*, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 45-60, 2017. Disponível em: <https://revista.abonacional.org.br/files/revista-abo-ano1-n1-2017-2018.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.

MARCELINO, Karla Júlia. A comunicação não violenta como método de escuta ativa. *Revista Científica da ABO Nacional*, Brasília, DF, ano 6, n. 5, p. 22-26, jan./jun. 2022. Disponível em: https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/03_202281.pdf. Acesso em: 31 jul. 2025.

MARCELINO, Karla Júlia. *Diretrizes para elaboração de uma Política de Enfrentamento e Prevenção de Assédios nas Organizações*. Organização de Luciana Bertachini. São Paulo: ABO Nacional, 2024.

McEWEN, Bruce S.; STELLAR, Eliot. Stress and adaptation. *Annual Review of Neuroscience*, v. 16, n. 1, p. 57-79, 1993.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Eliminação da Violência e Assédio no Mundo do Trabalho*. [S. l.]: ONU Mulheres, 2021. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2021/08/ONU_C190-Eliminacao-da-Violencia-e-Assedio-no-Mundo-do-Trabalho_PT.pdf. Acesso em: 11 jun. 2025.

RYDER, Guy. *Saúde mental no trabalho*. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 2022. Disponível em: https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_857613/lang-es/index.htm. Acesso em: 11 jun. 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Assédio e saúde mental: como as organizações podem promover um ambiente saudável? [S. l.], [s. n.], [s. d.]. TST. Disponível em: <https://tst.jus.br/-/assédio-e-saúde-mental-como-as-organizações-podem-promover-um-ambiente-saudavel>. Acesso em: 14 jun. 2025.