



* *COLETÂNEA DE
Boas práticas
das Ouvidorias
para a melhoria do
Clima Organizacional*



Associação Brasileira de
Ovidores/ Ombudsman
Seccional Pernambuco



**Associação Brasileira de
Ovidores/ Ombudsman
Seccional Pernambuco**



Associação Brasileira de
Ouvidores/ Ombudsman
Seccional Pernambuco

Coletânea de boas práticas das Ouvidorias para a melhoria o clima organizacional

Março / 2025

Diretoria

GESTÃO 2024 - 2025

Diretoria Executiva

Maria Isabel da Silva Tavares (Presidente)

Luciana da Cunha Cruz (Vice-Presidente)

Alba Maria Damasceno (Secretária)

Maria Zélia Cesar Correia de Andrade (Diretora Administrativo-Financeiro)

Giselle Conde Y Martin Quirino (Diretora de Eventos)

Conselho Deliberativo

- Gustavo Ribeiro de Aguiar (Presidente)
- Roberta Amaral Correia
- Karla Júlia Marcelino
- Marcos Luís Campelo Lira
- Cibele Regina Moreira
- Fávia Rejane Ferraz de Sá Nogueira

Conselho de Ética

- Renata Maria Farias de Araujo (Presidente)
- Maria José de Assis Cerquinha Maranhão
- Maria do Rosário Lapenda Vasconcelos

Conselho Fiscal (titular)

- Tereza Christina Brasileiro Lyra (Presidente)
- Rayssa Araújo Costa Rodrigues
- Ricardo Luiz Lacerda de Costa Pereira

Conselho Fiscal (suplente)

- Déa Lúcia Guimarães Freire Sales
- Miriam Dantas Cabral de Melo
- Carlos Alberto Viana Diniz

PRODUÇÃO DA COLETÂNEA

Elaboração e revisão do texto

Karla Júlia Marcelino

Diagramação

Sabrina dos Anjos Ribeiro da Silva

Sumário

- 6** Introdução
- 7** A Contribuição da Ouvidoria na Humanização do Ambiente de Trabalho
- 11** Competências Comportamentais no Trabalho
- 17** Consequências Psicológicas dos Assédios
- 26** A Interface entre Narcisismo, Sociopatia e Comportamentos de Assédio
- 33** Qualidade do Atendimento nas Ouvidorias
- 41** O que é Comportamento Passivo-agressivo
- 50** Erros comuns nas Sindicâncias
- 54** Relação entre Clima Organizacional, assédio e adoecimento mental
- 60** Atribuições da Comissão de Apuração de Denúncias de Assédio na Organização
- 66** O que é Compliance numa Organização?
- 78** Sobre a autora

Introdução



Esta Coletânea “Contribuição da Ouvidoria para a melhoria do Clima Organizacional” está sendo lançada pela Associação Brasileira de Ouvidores/ Ombudsman (ABO) Seccional de Pernambuco em comemoração ao Dia Nacional do Ouvidor, celebrado anualmente em 16 de março.

Com textos e estudos realizados por Karla Júlia Marcelino, tem por objetivo refletir sobre os desafios e possibilidades de atuação das Ouvidorias no cenário nacional.

Parabenizamos e agradecemos a presidente Isabel Tavares (ABO Seccional de PE) pelo lançamento desta edição em 2025, no sentido da contribuição para o fortalecimento da Rede de Ouvidorias, nos cenários organizacionais.

Boa leitura!

Contribuição da Ouvidoria na Humanização do Ambiente de Trabalho

“Palavras inflamam, mas são as atitudes que nos humanizam”
(Dany Mucheroni)

A humanização no trabalho refere-se 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.

A política de humanização do ambiente de trabalho refere-se a um conjunto de diretrizes, práticas e iniciativas implementadas por uma organização com o objetivo de promover um ambiente de trabalho mais acolhedor, saudável, inclusivo e motivador para os colaboradores.



Alguns aspectos que podem estar incluídos em uma política de humanização do ambiente de trabalho incluem:

- Promoção da saúde e segurança no trabalho: Implementação de medidas para garantir um ambiente de trabalho seguro, ergonômico e livre de riscos à saúde física e mental dos colaboradores.

- Incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional: Oferecimento de flexibilidade de horários, programas de trabalho remoto, licenças maternidade e paternidade estendidas, entre outras iniciativas que ajudem os funcionários a conciliarem suas responsabilidades profissionais com suas vidas pessoais.

- Estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional: Oferecimento de programas de capacitação, treinamentos, coaching e oportunidades de crescimento na carreira, visando o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

- Promoção de uma cultura organizacional inclusiva e diversificada: Adoção de políticas de igualdade de oportunidades, combate à discriminação, valorização da diversidade e respeito à pluralidade de ideias, origens e identidades dos colaboradores.

- Estímulo ao diálogo e à comunicação aberta: Criação de canais de comunicação eficazes para que os colaboradores possam expressar suas opiniões, ideias, preocupações e sugestões, promovendo um ambiente de trabalho mais participativo e transparente.

- Reconhecimento e valorização dos colaboradores: Implementação de programas de reconhecimento, feedbacks regulares, remuneração justa e benefícios adequados, visando valorizar e recompensar o desempenho e o comprometimento dos funcionários.

A Ouvidoria pode contribuir significativamente para a humanização do ambiente de trabalho ao oferecer um canal eficaz de comunicação e resolução de conflitos dentro da organização. É um canal de comunicação independente dentro de uma organização para receber reclamações, sugestões, elogios ou denúncias de funcionários, clientes ou outras partes interessadas. O objetivo de uma Ouvidoria é garantir que as preocupações sejam tratadas de forma imparcial, transparente e eficaz, promovendo a responsabilidade e a confiança na organização.

Relacionaremos algumas maneiras pelas quais a Ouvidoria pode promover a humanização do ambiente de trabalho:

- ✓ **Escuta ativa:** A Ouvidoria oferece aos funcionários um espaço seguro e confidencial para expressar suas preocupações, sugestões, elogios e reclamações. Ao ouvir atentamente as questões levantadas pelos colaboradores, a Ouvidoria demonstra que valoriza suas opiniões e se preocupa com seu bem-estar.
- ✓ **Resolução de conflitos:** A Ouvidoria atua como um mediador imparcial na resolução de conflitos interpessoais e organizacionais, ajudando a encontrar soluções que atendam aos interesses de todas as partes envolvidas. Isso pode contribuir para reduzir o estresse, melhorar as relações interpessoais e promover um clima de trabalho mais harmonioso e colaborativo.
- ✓ **Identificação de problemas sistêmicos:** Ao analisar as questões levantadas pelos colaboradores de forma agregada e identificar padrões ou tendências, a Ouvidoria pode ajudar a identificar problemas sistêmicos ou áreas de melhoria dentro da organização. Isso permite que a empresa tome medidas proativas para abordar questões subjacentes e promover mudanças positivas no ambiente de trabalho.



✓ **Empoderamento dos colaboradores:**

Ao oferecer aos funcionários um canal para fazerem suas vozes serem ouvidas e contribuírem para o processo de melhoria contínua da organização, a Ouvidoria promove o empoderamento dos colaboradores e fortalece seu senso de pertencimento e engajamento com a empresa.

✓ **Transparência e confiança:** Ao garantir a confidencialidade das informações recebidas e agir com imparcialidade e objetividade na investigação das questões levantadas, a Ouvidoria ajuda a construir um ambiente de trabalho baseado na transparência, confiança e justiça.

Ouvidoria desempenha um papel essencial na política de humanização do ambiente de trabalho, ao proporcionar um meio para os funcionários se expressarem e participarem ativamente da construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo, justo e colaborativo.



Referência

Marcelino, Karla Júlia. Contribuição da Ouvidoria no Ambiente de Trabalho.

Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/artigos/>. Acesso em: 22 Fev. 2025.



Competências Comportamentais no Trabalho

**“Quanto mais
focados estamos,
mais aptos
estamos para
fazer qualquer
coisa”**
(Daniel Goleman)

O mundo do trabalho está em constante evolução, impulsionado por avanços tecnológicos, globalização e novas formas de organização. Diante desse cenário, as competências comportamentais (soft skills) se tornam cada vez mais relevantes para o sucesso profissional.

“A análise das competências comportamentais é muito importante para as empresas. Isso porque o desenvolvimento dessas habilidades traz benefícios significativos para os colaboradores e para a organização como um todo” (2024).

Ao investir no aprimoramento das competências dos funcionários, as empresas podem aumentar a produtividade e a eficiência no trabalho. O desenvolvimento das competências promove a melhoria das relações interpessoais e do trabalho em equipe.

“As soft skills nada mais são do que um conjunto de habilidades relacionadas ao comportamento e à interação humana. Reúnem as características necessárias que um profissional possua ou desenvolva que não estão diretamente relacionadas com seu trabalho na empresa ou com a posição que ocupam. Elas são úteis em qualquer área de atuação e costumam ser um diferencial na carreira de qualquer um”.

Competências comportamentais são aquelas habilidades relacionadas ao comportamento e à personalidade de um indivíduo. As competências comportamentais são mais intrínsecas à pessoa, mas podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo da vida.

Desenvolver uma cultura organizacional que valorize as competências comportamentais é um processo contínuo e estratégico. Ele envolve desde a definição clara dos valores da organização até a implementação de práticas que incentivem e reconheçam esses comportamentos.

Por que elas são tão importantes?

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as competências comportamentais se

tornaram um diferencial fundamental. Elas influenciam diretamente:

- Relacionamentos interpessoais: A forma como você se comunica, colabora e lida com conflitos impacta diretamente sua interação com colegas, superiores e clientes.
- Adaptabilidade: A capacidade de se ajustar a novas situações e mudanças é essencial para o sucesso em qualquer ambiente de trabalho.
- Liderança: Seja você um líder formal ou informal, habilidades como motivação, tomada de decisão e delegação são cruciais.
- Resolução de problemas: A habilidade de analisar situações complexas e encontrar soluções criativas é altamente valorizada.

Um programa de desenvolvimento de liderança eficaz, com foco em competências comportamentais, é fundamental para fortalecer a cultura organizacional e preparar os líderes para os desafios do futuro. Ao investir no desenvolvimento dessas habilidades, as empresas podem cultivar líderes mais engajados, resilientes e capazes de inspirar suas equipes.

A lista de competências comportamentais é extensa, mas algumas das mais valorizadas são:

- **Comunicação eficaz:** Habilidade de se expressar de forma clara e concisa, tanto verbalmente quanto por escrito.
- **Trabalho em equipe:** Capacidade de colaborar com outros para alcançar objetivos comuns.
- **Liderança:** Habilidade de influenciar e motivar outras pessoas.
- **Adaptabilidade:** Capacidade de se ajustar a mudanças e

e novas situações.

- **Resolução de problemas:** Habilidade de analisar situações complexas e encontrar soluções criativas.
- **Inteligência emocional:** Capacidade de reconhecer e gerenciar suas próprias emoções e as dos outros.
- **Proatividade:** Capacidade de tomar iniciativa e agir de forma autônoma.
- **Orientação para resultados:** Foco em alcançar metas e objetivos.



*
***Inteligência
emocional:**
Capacidade de
reconhecer e gerenciar
suas próprias
emoções e as dos
outros.*

Como desenvolver as competências comportamentais?

- **Autoconhecimento:** Conhecer seus pontos fortes e fracos é o primeiro passo para o desenvolvimento.
- **Feedback:** Pedir feedback de colegas e superiores pode ajudar a identificar áreas de melhoria.
- **Treinamentos e cursos:** Participar de programas de desenvolvimento pode auxiliar no aprimoramento de habilidades específicas.
- **Leitura:** Livros e artigos sobre desenvolvimento pessoal podem oferecer insights valiosos.
- **Mentoria:** Ter um mentor pode proporcionar orientação e apoio.
- **Experiências:** Assumir novos desafios e sair da zona de conforto ajuda a desenvolver novas habilidades.

Competências Fundamentais para a Função do Ouvidor

O ouvidor desempenha um papel crucial em qualquer organização, atuando como um canal de comunicação entre a instituição e seus públicos. Para exercer essa função com excelência, é necessário um conjunto de competências que vão além do simples ato de ouvir.

As principais competências fundamentais para a função do ouvidor são:

✓ Competências Técnicas

- Conhecimento jurídico: É fundamental que o ouvidor tenha um bom conhecimento das leis e regulamentações que regem a atuação da organização e os direitos dos usuários.
- Domínio de ferramentas tecnológicas: O uso de sistemas de gestão de ouvidoria e outras ferramentas tecnológicas é essencial para organizar e analisar as demandas recebidas.
- Conhecimento dos processos organizacionais: O ouvidor precisa ter uma visão ampla dos processos internos da organização para poder identificar as causas dos problemas e propor soluções eficazes.

✓ Competências Comportamentais

- Habilidade de comunicação: É essencial que o ouvidor saiba se comunicar de forma clara e objetiva, tanto na comunicação oral quanto escrita.
- Empatia: A capacidade de se colocar no lugar do outro e compreender suas necessidades e expectativas é fundamental para estabelecer uma relação de confiança com os usuários.
- Negociação: O ouvidor precisa ter habilidades de negociação para mediar conflitos e encontrar soluções satisfatórias para todos os envolvidos.
- Imparcialidade: O ouvidor deve agir de forma imparcial, buscando sempre a verdade e a justiça.
- Ética: A ética é um valor fundamental para o ouvidor, que deve agir com integridade e transparência em todas as suas ações.
- Discrição: O ouvidor precisa ter o cuidado de manter a confidencialidade das informações que recebe.
- Resiliência: A capacidade de lidar com situações difíceis e manter a calma é essencial para o ouvidor, que muitas vezes precisa lidar com pessoas insatisfeitas ou agressivas.



✓ Outras Competências Relevantes

- Análise de dados: A capacidade de analisar dados e identificar padrões é importante para identificar as causas dos problemas mais frequentes e propor soluções mais eficazes.
- Gestão de conflitos: O ouvidor precisa ter habilidades para mediar conflitos e encontrar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas.

- Orientação para resultados: O ouvidor deve ser orientado para resultados e buscar sempre a melhoria contínua dos processos e serviços da organização.

O ouvidor é um profissional multifacetado que precisa combinar conhecimentos técnicos, habilidades comportamentais e uma forte ética profissional para exercer sua função com excelência. Ao desenvolver essas competências, o ouvidor contribui para a melhoria da imagem da organização e para a satisfação dos seus usuários.



Referências

Competências Comportamentais: Quais são, os exemplos, como desenvolver.

Disponível em: <https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/competencias-comportamentais>. Acesso em: 28 agosto 2024.

GOLEMAN, Daniel. Emoções, o motor do nosso comportamento. Aula 2. Pós graduação Neurociências e Comportamento, PUC. 2024.

GOLEMAN, Daniel Inteligência emocional [recurso eletrônico]/Daniel Goleman ; tradução Marcos Santarrita. – Rio de Janeiro : Objetiva, 2011.

*Você sabe o que são soft skills?. Disponível em
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-sabe-o-que-sao-soft-skills>.*
Acesso em: 27 agosto 2024.

*Marcelino, Karla Júlia. Competências Comportamentais no mundo do trabalho.
Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/artigos/>. Acesso em: 22 fev. 2025*



Consequências Psicológicas dos Assédios

Em uma pesquisa global conduzida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), Lloyd's register Foundation (LRF) e Gallup, 17,9% dos homens e mulheres empregados disseram ter sido vítimas de violência e assédio psicológicos em sua vida profissional. Outros 8,5% disseram ter enfrentado violência e assédio físicos. Entre as pessoas que responderam a pesquisa 6,3% relataram ter enfrentado violência e assédio sexuais, sendo as mulheres mais expostas. O estudo foi baseado em entrevistas realizadas em 2021 com quase 75 mil pessoas empregadas com 15 anos ou mais em 121 países e territórios, como parte da Pesquisa Global de Risco da Lloyd's Register Foundation (Nações Unidas).

"A Convenção sobre Violência e Assédio da OIT, 2019 (nº.190) e a Recomendação (nº.206) são as primeiras normas

internacionais do trabalho a fornecer uma estrutura para prevenir, remediar e eliminar a violência e o assédio no mundo do trabalho, incluindo a violência e o assédio com base no gênero. A Convenção inclui o reconhecimento específico, pela primeira vez no direito internacional, do direito de todas as pessoas a um mundo de trabalho livre de violência e de assédio, e estabelece a obrigação de respeitar, promover e concretizar esse direito” (Nações Unidas).

Informações do Tribunal Superior do Trabalho (TST) revelam que, apenas em 2021, mais de 52.936 mil casos de assédio moral e mais 3.049mil casos de assédio sexual foram registrados na Justiça do Trabalho em todo o Brasil, evidenciando, assim, a prevalência dessas violências no ambiente laboral.

A conduta de Assédio Moral laboral 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, afetando inclusive, a própria organização. A competitividade, a produtividade e lucratividade não devem se sobrepor à dignidade da pessoa, sendo jamais uma justificativa para que tais condutas perversas, abusivas e humilhantes sejam aceitas no ambiente de trabalho.

Para Barreto e Heloani (2015), o assédio moral está centrada nos modos de organizar e administrar o trabalho, o qual é sustentado por uma cultura de intolerância, cultivo do medo, da culpa e insensibilidade com o sofrimento alheio e com a falta de pessoal que leva à extrema sobrecarga física e mental dos trabalhadores.

“No assédio moral organizacional, o propósito é atingir o trabalhador por meio de estratégias organizacionais de constrangimento, com o objetivo de melhorar a produtividade e reforçar o controle. Quando se pactuam metas inatingíveis,

desconsiderando os limites de produtividade de suas próprias equipes, num clima absolutamente desumanizador, estabelecem-se as condições favoráveis à prática de assédio moral organizacional. As denúncias não são devidamente apuradas pela organização, a qual prefere engavetá-las ou, no máximo, transferir a vítima de uma área para outra, sem que medidas eficazes sejam tomadas para combater a própria prática do assédio e uma possível reincidência por parte do assediador. A vítima acaba sendo culpabilizada e estigmatizada pela organização. Acrescenta-se ainda a falta de investimento em capacitações no sentido de desenvolver habilidades humanas tão necessárias aos atuais gestores. Este cenário favorece a prática de assédio moral pela própria ineficiência do órgão no que diz respeito à prevenção ou combate de tais abusos, refletindo a fragilidade dos mecanismos de controle interno da própria gestão” (Marcelino, 89).

Impactos dos Assédios na saúde

Os impactos psicológicos negativos na saúde estão diretamente relacionados à duração, intensidade e frequência dos assédios, assim como às características psicológicas das vítimas.

Selma Lancman (2004, p.17) coloca como justificativa principal do aumento das psicopatologias decorrentes do assédio (moral e organizacional) a ausência de solidariedade, a rivalização e o confronto com múltiplas exigências técnicas e laborais que culminam na disseminação da perseguição no ambiente de trabalho. A maioria das vítimas desse tipo de agressão sentem as situações de assédio

como se fosse uma batalha, uma tortura, um pesadelo em decorrência da gravidade de tais fatos em suas vidas.

Mago Graciano de Rocha Pacheco (2007, p.274) fala que: “O assédio moral pode ter repercussões negativas difíceis de contabilizar. Pode originar na vítima danos irreversíveis e, em casos extremos, poderá, inclusive, levar ao cometimento de suicídio. As consequências podem ser extremamente nefastas, com possíveis reflexos ao nível da saúde, física ou psíquica do assediado, influindo negativamente na sua própria família tal como nas relações sociais. Os seus efeitos nocivos poderão estender-se mesmo à

própria empresa que permite este fenômeno, mas, por fim, repercutir-se-ão sempre sobre a sociedade”.

Marie-France Hirigoyen (2002, p.140-142) em suas pesquisas descobriu que 52% das vítimas de assédio moral apresentam transtornos psicossomáticos variados. Ela ainda acrescenta que *“depois de um determinado tempo de evolução os transtornos psicossomáticos estão quase sempre em primeiro plano. As crises psicossomáticas podem piorar de maneira significativa o quadro psicológico do agredido, minando cada vez mais a sua saúde mental”*.

A gravidade das agressões ocorridas no assédio moral ocasionam inúmeros efeitos sobre a saúde mental, afetando a personalidade, a identidade e a autoestima da vítima: traumas, estresse pós-traumático (TEPT); estresse de sobrecarga (síndrome de burnout); dificuldade de se concentrar; reação exagerada a estímulos; ataques de pânico; autoestima, visão do mundo e de outras pessoas ameaçada; paranoia; problemas psicossomáticos; aumento no nível de estresse; comportamentos agressivos e autoagressivos; sinais de ansiedade, depressão e afetividade negativa no quesito autoestima; insônia; isolamento social e gradativa despersonalização, podendo inclusive a vítima buscar alívio em condutas auto-lesivas ou nas drogas; e nos casos mais graves sentimentos (ideias) suicidas.

Somatização da dor emocional

A dor emocional se torna física quando aquilo que deveria ser resolvido/suportado na mente acaba desencadeando sintomas e doenças no corpo num processo conhecido como “somatização” que ocorre quando emoções ou problemas de ordem psicológica se manifestam por meio de sintomas físicos. Quando a dor emocional é intensa e prolongada, poderá gerar traumas que impactarão na saúde psíquica e física do trabalhador, gerando o trauma emocional, o adoecimento mental e em alguns casos, o afastamento por licença médica, a rescisão do contrato de trabalho e mesmo a prática de suicídio.

Trauma e suas consequências

Trauma é uma palavra do grego que significa ferida e deixa uma cicatriz. É um dano emocional que ocorre por decorrência de uma experiência que envolveu uma dor intensa emocional muito dolorosa. Passar por momentos de profundo estresse emocional pode gerar traumas que, não resolvidos, acabam repercutindo – indefinidamente – em seu comportamento e sensação de bem-estar. A memória traumática pode alterar o equilíbrio psicológico, biológico e social de um indivíduo. A lembrança específica de episódios ocorridos pode disparar a formação de padrões defensivos de comportamento (por exemplo medos exacerbados em situações que não mais oferecem riscos), que se tornam inapropriados ao momento atual, trazendo desajustes significativos à vida cotidiana.

Transtorno mental

O transtorno mental é a alteração do funcionamento da mente que prejudica o desempenho da pessoa em diversos aspectos de sua vida, tais como: família, vida social, meio profissional, nos estudos, na compreensão de si e dos outros, na possibilidade de autocrítica, na tolerância aos problemas e na possibilidade de ter prazer na vida em geral.

A depender da intensidade e prolongamento do processo de assédio, a vítima poderá desencadear processos de transtornos mentais, vindo a necessitar de tratamento terapêutico especializado.

Transtorno de Ansiedade Generalizada (TAG)

A ansiedade generalizada se dá devido ao excesso de pensamentos negativos, onde a vítima do assédio acredita que somente coisas desagradáveis e difíceis acontecerão em sua vida. O sintoma emocional mais claro do TAG é a preocupação ou tensão permanente e exacerbada, mesmo quando não há motivos para isso. Apesar de ser um quadro mental/emocional, os sintomas físicos também costumam aparecer. O indivíduo começa a se queixar de dores de cabeça, tensão muscular, tremores, sensação de “nó na garganta”, aumento da vontade de fazer xixi, problemas de estômago, náuseas e diarreia.

Num nível mais elevado, o indivíduo com esse transtorno precisará de



tratamento farmacológico com antidepressivos.

No grau máximo do transtorno, o indivíduo desenvolve crises de pânico, que pode ser manifestada de diversas formas como: falta de ar, tontura, náuseas e suor. Essas crises podem durar de vinte minutos a uma hora, deixando o paciente totalmente desestruturado.

Estresse Pós-traumático

“O transtorno do estresse pós-traumático (TEPT) é um distúrbio da ansiedade caracterizado por um conjunto de sinais e sintomas físicos, psíquicos e emocionais em decorrência de o portador ter sido vítima ou testemunha de atos violentos ou de situações traumáticas que, em geral, representaram ameaça à sua vida ou à vida de terceiros. Quando se recorda do fato, ele revive o episódio, como se estivesse ocorrendo naquele momento e com a mesma sensação de dor e sofrimento que o agente estressor provocou. Essa recordação, conhecida como revivescência, desencadeia alterações neurofisiológicas e mentais” (VARELLA, Drauzio).

Depressão

Há uma série de evidências que mostram alterações químicas no cérebro do indivíduo deprimido, principalmente com relação aos neurotransmissores (serotonina, noradrenalina e, em menor proporção, dopamina), substâncias que transmitem impulsos nervosos entre as células. Vale ressaltar que o estresse pode precipitar a depressão em pessoas com predisposição, que provavelmente é genética. A prevalência (número de casos numa população) da depressão é estimada em 19%, o que significa que aproximadamente uma em cada cinco pessoas no mundo apresentam o problema em algum momento da vida.

Ouvidorias e os 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 maior segurança psicológica, compreensão e cuidado. Os atendimentos deverão ter como base no 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 com a demonstração de interesse, compreensão e valorização do que o denunciante está relatando. Além de cuidadosa, essa escuta é ausente de uma postura julgadora e de perguntas excessivas, que venham a causar constrangimentos à vítima. Torna-se necessário que o ambiente das ouvidorias seja acolhedor, proporcionando um atendimento

individualizado” (CGU, p.20).

É fundamental que sejam adotadas políticas de prevenção e combate aos assédios, promovendo um ambiente profissional saudável, inclusivo e respeitoso nas organizações.

Em 17/08/2020 a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman lançou o Movimento de Prevenção e Combate aos Assédios, sugerindo posturas preventivas e o acolhimento com a “Carta Compromisso para a Prevenção e Combate aos Assédios” e o selo que demonstra a adesão da instituição ao Movimento.



“Não é fácil formular uma denúncia de Assédio Moral em uma organização. O medo do funcionário de sofrer uma retaliação em decorrência de sua denúncia formulada, o descrédito quanto a uma necessária apuração por parte do próprio órgão, a dificuldade de reunir provas para uma possível apuração, assim como o receio das testemunhas em testemunhar são alguns fatores que prejudicam o registro de manifestações sobre Assédio Moral nas Ouvidorias (Marcelino, p.88).



Referências:

Assédio moral: impacto sobre a saúde mental e o envolvimento com trabalho de agentes comunitários de saúde. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid. Acesso em: 20 jun. 2023.

BARRETO, Margarida et al. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. 2015.

BLOWER, Ana Paula. A culpa é muito comum, e mudar isso na cabeça da vítima leva tempo. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/celina/assedio/a-culpa-muito-comum-mudar-isso-na-cabeca-da-vitima-leva-tempo-diz-psicologa>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. Assédio Moral no Trabalho: A Sistematização dos Estudos Sobre um Campo em Construção. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado) - Administração de Empresas, EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2007.

Depressão. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/depressao-4>. Acesso em 25 maio 2023.

Cartilha de Assédio Moral e Sexual do Senado. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual>. Acesso em: 20 maio .2023.

GUEDES, Márcia Novaes. Terror Psicológico no Trabalho. São Paulo: 2^a edição, 2004.

Guia Lilás. Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/16385/4/Guia_para_prevencao_assedio.pdf. Acesso em 25 maio 2023.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral. Trad. Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LANCMAN, Selma. O Mundo do Trabalho e a Psicodinâmica do Trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. (Orgs.) Christophe Dejours: Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. Rio de Janeiro: Paralelo 15/Fiocruz. p. 17-34, 2004.

Marcelino, Karla Júlia. Consequências Psicológicas dos Assédios. Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/artigos/>. Acesso em: 22 fev. 2025.

Nações unidas. OT: violência e assédio no trabalho afetam uma em cada cinco pessoas. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/210241-oit-viol%C3%A3ncia-e-ass%C3%A3dio-no-trabalho-afetam-uma-em-cada-cinco-pessoas>. Acesso em: 24 maio 2023.

PACHECO, Mago Graciano de Rocha. O Assédio Moral no Trabalho: O Elo Mais Fraco. Coimbra: Almedina, 2007, p.274.

Síndrome de Bournout. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 23 maio 2023.

VARELLA, Drauzio. Transtorno do estresse pós-traumático. Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/transtorno-do-estresse-pos-traumatico>. Acesso em: 24 maio 2023.

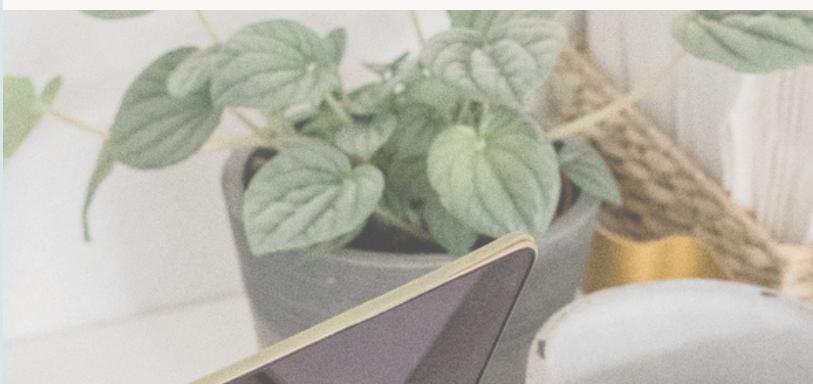


A Interface entre Narcisismo, Sociopatia e Comportamentos de Assédio

Compreendendo os Conceitos

Narcisismo: Caracterizado por um padrão persistente de grandiosidade, necessidade de admiração e falta de empatia. Narcisistas frequentemente manipulam e exploram os outros para atender às suas próprias necessidades, tendo uma visão inflada de si mesmos e uma dificuldade em reconhecer os sentimentos e necessidades dos demais. Considera-se excessivamente importante. “De acordo com uma pesquisa realizada pela Universidade de Nova York, há dois tipos de narcisismo: o grandioso e o vulnerável. Os narcisistas grandiosos costumam ser extrovertidos, dominantes e arrogantes. Também têm autoestima elevada, são confiantes e geralmente são felizes. Por outro lado, os vulneráveis são inseguros, tímidos e com baixa autoestima. Geralmente, são ansiosos, mais sensíveis às críticas e podem ter depressão” (Varella,2022).

Sociopatia: Um transtorno de personalidade caracterizado por falta de remorso, empatia e impulsividade. Indivíduos com traços sociopáticos podem ser manipulativos, mentirosos e engajar-se em comportamentos antissociais. “A Sociopatia é caracterizada por um egocentrismo exacerbado, que leva a uma desconsideração em relação aos sentimentos e direitos das outras pessoas. Um sociopata não tem apego aos valores morais e é capaz de simular sentimentos para conseguir manipular os outros. Além disso, a sua incapacidade de controlar as suas emoções negativas torna muito difícil estabelecer um relacionamento estável” (1).



Assédio: “toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que, por sua repetição ou sistematização, atente contra a dignidade ou a integridade psíquica/física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (Hirigoven, 2002).

O impacto do assédio pode ser diferente para cada vítima, dependendo de fatores como a personalidade, a relação com o assediador e o contexto da situação.

TRAÇOS E COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS A UM ASSEDIADOR PODEM INCLUIR

- 1. Manipulação e controle:** Tentam manipular e controlar suas vítimas para alcançar seus próprios objetivos.
- 2. Desrespeito pelos sentimentos dos outros:** Demonstram pouca consideração ou empatia pelas emoções ou bem-estar dos outros.
- 3. Comportamento intimidatório:** Utilizam táticas de intimidação, ameaças e humilhação para exercer poder sobre suas vítimas.
- 4. Falta de remorso:** Não sentem culpa ou arrependimento por seus atos de assédio.
- 5. Necessidade de poder:** Muitas vezes têm um desejo intenso de exercer poder e controle sobre os outros.

6. Repetitivo: O comportamento se repete ao longo do tempo, criando um padrão de abuso.

7. Ofensivo: A conduta visa causar dano emocional, psicológico ou físico à vítima. O assédio, em suas diversas formas (sexual, moral etc.), é caracterizado por comportamentos repetitivos, indesejados e que visam submeter outra pessoa a situações constrangedoras, humilhantes ou ameaçadoras. O objetivo do assediador pode variar, mas a intenção de causar algum tipo de sofrimento à vítima é comum.

8. Degradante: Cria um ambiente hostil e desrespeitoso.

9. Negação e minimização: Os assediadores frequentemente negam

ou minimizam suas ações, culpam as vítimas ou tentam justificar seu comportamento inadequado.

10. Isolamento: Eles podem tentar isolar suas vítimas de amigos, familiares ou colegas de trabalho, a fim de aumentar seu controle sobre elas e evitar que busquem ajuda.

11. Desvalorização: Muitas vezes, o assediador busca desvalorizar a vítima, minando sua autoestima e confiança.

12. Gratificação pessoal: Em alguns casos, o assediador obtém prazer em causar sofrimento à outra pessoa.

O assediador é sociopata?

Nem todos os assediadores são sociopatas, embora alguns possam exibir características de Sociopatia. “O transtorno de personalidade antissocial, ou sociopatia, é um distúrbio mental marcado pela falta de empatia, ética ou mesmo respeito pelos demais. O transtorno de personalidade antissocial pode gerar algum grau de isolamento social e desrespeito à lei ou regras. No convívio com terceiros, a pessoa tende a ser manipuladora, dissimulada, insensível e até agressiva”.

Sintomas

O transtorno de personalidade antissocial pode gerar algum grau de isolamento social e desrespeito à lei ou regras. No convívio com terceiros, a pessoa tende a ser manipuladora, dissimulada, insensível e até agressiva.

É importante lembrar que o comportamento de assédio pode ser motivado por uma variedade de fatores e não está exclusivamente ligado à Sociopatia. Avaliações profissionais por Psicólogos ou Psiquiatras são necessárias para um diagnóstico clínico preciso.

Qual a interface entre Narcisismo e Sociopatia?

Narcisismo e Sociopatia, embora distintos, compartilham algumas características comportamentais e traços de personalidade que podem causar confusão entre os dois. Aqui estão alguns pontos de interface entre Narcisismo e Sociopatia:

TRAÇOS COMUNS

1. Falta de Empatia:

- **Narcisismo:** Indivíduos com Transtorno de Personalidade Narcisista (TPN) frequentemente demonstram uma falta de empatia. Eles têm dificuldade em reconhecer ou se identificar com os sentimentos e necessidades dos outros.
- **Sociopatia:** Pessoas com Transtorno de Personalidade Antissocial (TPAS) também exibem falta de empatia, desconsiderando os sentimentos, direitos e necessidades dos outros.

2. Manipulação:

- **Narcisismo:** Narcisistas podem manipular os outros para manter sua autoimagem inflada e receber a admiração ou validação que desejam.
- **Sociopatia:** Sociopatas manipulam para obter vantagens pessoais, controle ou prazer. Eles podem ser mais frios e calculistas em suas táticas de manipulação.

3. Grandiosidade:

- **Narcisismo:** Indivíduos narcisistas têm uma sensação exagerada de autoimportância, acreditam que são especiais ou únicos, e muitas vezes têm fantasias de sucesso ilimitado, poder, brilho, beleza ou amor ideal. Apresentam expectativas irreais de receber tratamentos privilegiados. Pessoas com Transtorno de Personalidade Narcisista tendem a exagerar em seus talentos, conquistas ou contribuições e, normalmente, ficam surpresas quando estes não são reconhecidos. Por isso, podem sentir que somente são compreendidas por outras pessoas especiais".
- **Sociopatia:** Sociopatas podem exibir grandiosidade, mas é frequentemente mais focada em dominar, controlar ou explorar os outros.

4. Necessidade de Admiração e Validação:

- **Narcisismo:** A necessidade de constante admiração e validação externa é uma característica central. Narcisistas buscam elogios, reconhecimento e reforço positivo para manter sua autoimagem.

- **Sociopatia:** Embora sociopatas possam gostar de reconhecimento e poder, sua motivação principal é muitas vezes o controle e a exploração dos outros, mais do que a necessidade de admiração.

DIFERENÇAS IMPORTANTES

5. Motivações:

- **Narcisismo:** Motivado principalmente pela necessidade de manter uma autoimagem positiva e de ser admirado.
- **Sociopatia:** Motivado pelo desejo de poder, controle e exploração, com pouco ou nenhum remorso por suas ações.

6. Consciência Moral:

- **Narcisismo:** Podem ter uma consciência moral, mas suas ações são frequentemente moldadas pela necessidade de validação e autoengrandecimento.
- **Sociopatia:** Frequentemente têm uma consciência moral severamente comprometida ou ausente, com uma tendência a violar normas sociais e leis sem sentir culpa.

Interseção nos Comportamentos de Assédio

Ambos os tipos de personalidade podem envolver-se em comportamentos de assédio, com motivações ligeiramente diferentes:

- Narcisistas podem assediar para reafirmar sua superioridade, receber admiração ou punir aqueles que percebem como ameaças à sua autoimagem.
- Sociopatas podem assediar para exercer controle, obter poder, ou simplesmente pelo prazer de causar sofrimento.

Entender essas nuances pode ser crucial em contextos clínicos, terapêuticos e organizacionais para abordar e gerenciar comportamentos tóxicos de maneira eficaz.

É importante ressaltar que:

Nem todo comportamento de assédio é resultado de um Transtorno de Personalidade. Muitas vezes, o assédio é aprendido através da modelagem social ou é motivado por outras dinâmicas relacionais.

O comportamento de narcisistas e sociopatas pode ser prejudicial de diversas formas, não apenas através da violência física. Manipulação, gaslighting, sabotagem de relacionamentos, exploração emocional e financeira são exemplos de comportamentos que podem causar danos significativos às vítimas, mesmo que não sejam considerados "crimes" no sentido legal.

- Impacto na vida das vítimas: As consequências dos comportamentos narcisistas e sociopatas podem ser devastadoras, levando a traumas psicológicos, problemas de saúde mental e, em alguns casos, até mesmo ao suicídio.
- Dificuldade em identificar: Nem sempre é fácil identificar comportamentos narcisistas e sociopatas, pois essas pessoas são habilidosas em manipular e controlar os outros. Muitas vezes, as vítimas minimizam o impacto dos abusos sofridos ou culpam a si mesmas.

Combater o assédio nas Organizações exige um esforço consciente e contínuo para criar uma cultura de respeito, igualdade e responsabilidade. Implementar políticas claras, oferecer treinamentos regulares e promover uma liderança eficaz são passos cruciais para mitigar esses fatores e proteger todos os membros da Organização.



Referências

1. Equipe da Enciclopédia Significados. *Sociopata*. Disponível em:
<https://www.significados.com.br/sociopata> Acesso em 02 agosto 2024.

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

3. Marcelino, Karla Júlia. *A Interface entre Narcisismo, Sociopatia e Comportamentos de Assédios.* Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/artigos/>. Acesso em 22 fev.2025.

4. Narcisismo: o que é, sintomas, causas e tratamento. Disponível em: <https://www.tuasaude.com/narcisismo/>. Acesso em: 02 agosto 2024.

5. Varella, equipe de Dráuzio. *Transtorno de personalidade narcisista: o que é e formas de tratamento.* Disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/transtorno-de-personalidade-narcisista-o-que-e-e-formas-de-tratamento/>

6. Guia de doenças e sintomas. Disponível em: <https://www.einstein.br/doencas-sintomas/transtorno-de-personalidade-antisocial>. Acesso em: 08 ago.2024.



Qualidade do Atendimento nas Ovidorias

A qualidade no atendimento tornou-se um tema central nas estratégias de marketing das organizações. É uma forma de mensurar o quanto positiva é a experiência do cidadão/cliente enquanto está recebendo ajuda ou interagindo com os colaboradores da organização. A excelência do atendimento é um requisito fundamental para a sua fidelização.



No Dicionário Michaellis, o termo consiste em “grau de perfeição, de precisão ou de conformidade a certo padrão”.

Segundo Godri (1994, p. 59) “Atendimento é sinônimo de empatia e atenção”, ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito às suas decisões e opiniões.

Qualidade “é sinônimo de precisão, padronização e conformidade. Quando aplicado ao atendimento, se propõe a atingir certo nível de excelência”. Neste sentido, são as estratégias utilizadas para conquistar cidadãos/clientes e deixá-los satisfeitos com o produto ou serviço.

“A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado” (Oliveira).

Segundo “Relatório Global do SAC Multicanal da Microsoft, aproximadamente 62% das pessoas preferem não comprar um produto de uma marca depois de vivenciarem algumas experiências negativas com ela”.

Na área pública a ouvidoria constitui um canal legítimo para a população sugerir, denunciar, reclamar, elogiar e solicitar

informações sobre os serviços que o governo presta aos cidadãos. Ela tem como missão assegurar o canal de manifestação e representação dos interesses dos cidadãos frente à administração pública, para a resolução ágil das questões apresentadas, promovendo a cidadania e a melhoria sustentada da gestão (Marcelino).

Marcelino (2022, p.34) destaca que "no processo de comunicação o registro detalhado da manifestação pelo ouvidor e equipe requer capacitação quanto às técnicas de entrevista e clareza no processo de comunicação, sobretudo nos atendimentos presenciais ou por telefone, sendo um permanente desafio ampliar a capacidade da escuta ativa". Uma comunicação eficiente requer compreender e ser compreendido, num entendimento mútuo.

No cotidiano do ouvidor, ele lida com situações de angústias e conflitos, exercitando-se na arte de escutar as pessoas e principalmente, na condição de vivenciar a empatia.

Neste sentido, elencaremos a seguir alguns conceitos necessários ao trabalho de atendimento das ouvidorias nas organizações:

- **Escuta ativa** é uma das habilidades mais importantes da Inteligência Emocional. 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, que ideias expressas, solicitações e sugestões possam contribuir para a melhoria do ambiente organizacional.

- **Empatia** – “é a capacidade de se colocar no lugar do outro, prestar atenção, tentando entender as dores do outro. Isso abrange pensamentos, ações ou sentimentos em relação a qualquer assunto que esteja sendo tratado”.
- **Atitude** refere-se ao saber ser e querer fazer. Compreende o comportamento, postura e modo de atuação no ambiente de trabalho. Nossa atitude é sustentada em valores, princípios e crenças que desenvolvemos durante nossa vida, e que são reforçados ou modificados em nossa vivência no mundo do trabalho.
- **Atendimento** de referência- é um atendimento de qualidade, o que inclui dar um bom tratamento ao cidadão/ cliente e satisfazer, com tempestividade (atender no prazo) e suficiência, as demandas de informação,

produtos ou serviços por ele apresentadas.

- **Tratamento** é a forma como o usuário é recebido e atendido. Refere-se aos aspectos relacionados ao tratamento gentil e cordial que naturalmente se espera receber no atendimento, sem exceção, em qualquer organização.
- **Eficaz** – consiste em utilizar os recursos disponíveis para apresentar o melhor trabalho possível e, consequentemente, gerar resultados positivos para a organização.
- **Resolutividade** – capacidade de resolver ou finalizar um processo, simplificando e agilizando procedimentos.
- **Dados** são códigos que constituem a matéria prima da informação, ou seja, é a informação não tratada. Os dados representam um ou mais significados que isoladamente não podem transmitir uma mensagem ou

representar algum conhecimento.

- **Informações** são os dados estruturados, organizados e processados, apresentados dentro do contexto, o que o torna relevante e útil para a pessoa que o deseja.
- **Conhecimento** refere-se ao saber o que fazer e compreender por que fazê-lo. É o resultado do processamento cognitivo de informações necessárias para saber o que deve ser feito e para compreender as tarefas a serem realizadas.

- **Habilidade** refere-se ao saber como fazer. É a capacidade de comunicação e negociação, destreza no uso de ferramentas e de instrumentos, e domínio no uso de rotinas, normas e procedimentos específicos do dia a dia de trabalho.

Pilares na qualidade do atendimento das Ouvidorias:

- ✓ **Foco no cliente** – exercitar a atenção plena, olhando atentamente o cidadão/cliente, estabelecendo uma boa comunicação e identificando as suas necessidades.
- ✓ **Atendimento humanizado, através da escuta ativa** – evitar julgamentos e compreender as demandas, os feedbacks e sugestões de melhoria dos cidadãos/clientes nos procedimentos realizados pelas ouvidorias, num processo de interação mútua.
- ✓ **Satisfação do cidadão/cliente** – principal pilar que significa identificar e atender as suas necessidades em tempo adequado.

- ✓ **Prezar** pela qualidade na comunicação verbal e escrita, É importante evitar ruídos na comunicação
- ✓ **Otimização do tempo** – procedimentos ágeis e sem burocracia com o objetivo de oferecer qualidade no atendimento e resolução ágil.

Sinalizaremos a seguir, alguns procedimentos necessários para um atendimento de qualidade nos trabalhos das Ouvidorias:

- **Estruturação da equipe** de atendimento, com funções e atribuições devidamente definidas.
- **Mapeamento dos processos**, evitando excesso de burocracia, perda de tempo e não resolução das demandas.
- **Uso de métricas e análise dos dados, através de indicadores** – a análise do banco de dados, os resultados alcançados possibilitará o aprimoramento do próprio trabalho e subsídio técnico, através de relatórios gerenciais que auxiliarão a gestão da organização na tomada de decisões estratégicas.
- **Liderança motivadora** e em formação continuada, focando sua atuação no gerenciamento de processos e na qualidade do atendimento.
- **Capacitação técnica das equipes**, as quais deverão continuamente se aprimorar em ferramentas, procedimentos de atendimento e gestão do conhecimento, visando alcançar o comprometimento com a qualidade do atendimento.



A análise do banco de dados, os resultados alcançados possibilitará o aprimoramento do próprio trabalho e subsídio técnico, através de relatórios gerenciais que auxiliarão a gestão da organização na tomada de decisões estratégicas.

- **Estabelecimento de canais integrados de atendimento** que se adequem às necessidades e preferências dos clientes.

Como lidar em situações de conflito nos atendimentos das Ouvidorias?

Quando o cidadão está nervoso:

- Escute atenciosamente e com interesse;
- Não julgue;
- Demonstre empatia e confiança, coloque-se no lugar do interlocutor;
- Faça perguntas de forma clara e gentil;
- Na dúvida quanto ao que está sendo dito, podemos solicitar que a pessoa repita ou podemos repetir solicitando que ela confirme a informação que entendemos.
- Retribua ao usuário suas percepções sobre o problema dele;
- Desculpe-se sem fazer censuras; e
- Solucione o problema ou encaminhe a manifestação para alguém ou o setor responsável que possa fazê-lo.

Quando a organização comete erros:

- Admita o erro, sem evasivas, o mais rápido possível;
- Peça desculpas;
- Corrija o erro imediatamente, ou diga quando será corrigido;
- Diga quem e como vai corrigir o problema;
- Explique o que ocorreu, evitando justificar; e
- Após correção do problema, entre em contato com o cidadão/cliente e certifique-se de que ele está satisfeito com o atendimento realizado.



Referências

*Descubra quais são os principais pilares de atendimento ao cliente. Disponível em:
<https://www.zendesk.com.br/blog/principais-pilares-de-atendimento-ao-cliente>.
Acesso em: 17 jan. 2023.*

- .GODRI, Daniel. *Conquistar e manter clientes*. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.
- .MARCELINO, Karla Júlia. *Ouvidoria pública, instrumento de gestão*. Disponível em: http://desafios2.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/ouvidoria_publica_instrumento_gestao.pdf. Acesso em: 12 out. 2022.
- .MARCELINO, Karla Júlia. *A comunicação não violenta como método de escuta ativa*. *Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman – Ano 6 – nº 5 – 2022*, p. 34.
- .MICHAELIS. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/qualidade>. Acesso em: 16 jan. 2023.
- .OLIVEIRA, Luciana de. *Atendimento diferenciado ao cliente*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/atendimento-diferenciado-ao-cliente>. Acesso em 11 jan. 2023.
- . *O que é empatia, sua importância e como praticá-la*. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/empatia>. Acesso em: 17 jan. 2023.
- .Resolutividade. Disponível em:<https://www.dicionarioinformal.com.br/significado/resolutividade/2951/>. Acesso em: 17 jan. 2023.
- .XGEN. *Qualidade no atendimento ao Cliente. 8 dicas para você otimizar*. Disponível em: <https://xgen.com.br/blog/qualidade-no-atendimento-ao-cliente-8-dicas>. Acesso em 12 out. 2022.



O Que é Comportamento Passivo-agressivo?

**“Tudo que nós fazemos é
governado pelas nossas emoções”**
(Antônio Damásio)

Na atualidade os profissionais desejam ter uma excelente carreira e serem bem-sucedidos, aliando as competências técnicas à experiência profissional. Porém, não basta apenas ter um excelente currículo e experiência na área de atuação. Se o profissional não souber fazer a leitura de suas próprias emoções e dos demais com equilíbrio, haverá uma grande probabilidade de colocar em risco a sua própria carreira, ao tomar decisões impactadas pelas emoções e ter um comportamento passivo-agressivo.

Segundo o neurocientista português António Damásio, há decisões que são evidentemente tomadas pela própria emoção. Um dos maiores desafios da atualidade é saber escutar opiniões contrárias às suas. Se cada pessoa falasse apenas o necessário e no momento



oportuno, haveria um salutar silêncio e erros evitáveis nas interações interprofissionais. Não demonstrar as próprias emoções não significa manter boa interação com as demais pessoas. Nem sempre a violência se externaliza de forma clara e direta. Um ambiente organizacional que predomine a competição, relações humanas desumanizadas e agressividade, haverá uma maior tendência ao comportamento violento.

“Uma comunicação eficiente requer compreender e ser compreendido, ou seja, um entendimento mútuo. Grande parte dos problemas de comunicação poderiam ser evitados através do entendimento das necessidades e ponto de vista do outro. Como expor o nosso ponto de vista sem ferir emocionalmente as pessoas no processo de comunicação? Como estabelecer a conexão e ao mesmo tempo ouvir as pessoas sem nos sentir feridos? Precisamos criar relacionamentos interpessoais e interprofissionais baseados em respeito mútuo, compaixão e cooperação”

(Marcelino, 2022, p.34).



Quanto maior o ego menor a estabilidade emocional. “O ego é basicamente a nossa personalidade. Como afirmam os psicólogos, o ego faz parte da natureza do ser humano. Ele alimenta os nossos pensamentos e emoções, com base nos impulsos dos sentidos que moldam as nossas posições e convicções próprias”.

Conforme nossos interesses e experiências pessoais, os julgamentos, preconceitos e aceitações alheias decorrem do nosso ego. O ego, portanto, está relacionado ao caráter, à forma como a pessoa se comporta e pensa, sendo o responsável tanto por nossos instintos de sobrevivência quanto pela ideia de estarmos sempre “certos”.

Ele também é responsável por formar as nossas crenças, ideias, valores e tomada de decisões. Uma pessoa de ego inflado acredita ser melhor que as demais pessoas e não aceita ser questionada. Não percebendo que tem um comportamento nocivo, torna-se de difícil convivência no trato interpessoal com os demais colegas, sobretudo no ambiente de trabalho.

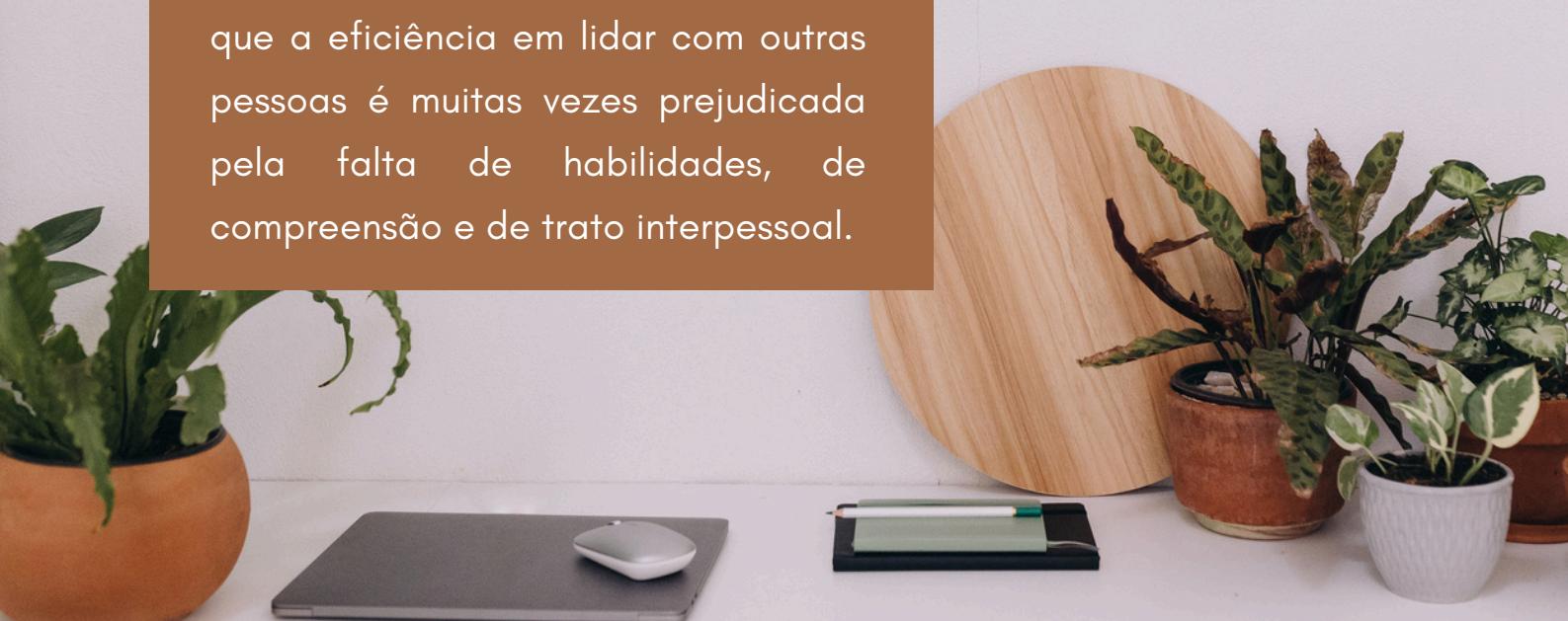


Crenças são ideias estruturadas, conscientes ou não, bem como conceitos e pressupostos que fundamentam o que pensamos, sentimos e como agimos (ou estagnamos).

Emoção é uma sensação física e emocional que é provocada por algum estímulo, que pode ser um sentimento ou um acontecimento. Vivenciar emoções é muito pessoal, elas podem ser sentidas de formas diferentes por cada pessoa. É a emoção que leva uma pessoa a reagir diante de um acontecimento. Alguns psicólogos especialistas em relacionamento humano sinalizam que a eficiência em lidar com outras pessoas é muitas vezes prejudicada pela falta de habilidades, de compreensão e de trato interpessoal.



De acordo com o médico e psiquiatra Eric Berne, o ser humano apresenta cinco emoções básicas. São elas: tristeza, medo, alegria, raiva e afeto. Quando você desenvolve melhora sua percepção e o reconhecimento de suas emoções, você consegue também trabalhar o seu autocontrole.



O que são padrões de comportamento?

Comportamentos são o conjunto de ações ou padrões de ações de um indivíduo.

Padrão de comportamento “é algo que se repete, como por exemplo sempre enfrentar o mesmo tipo de situação no trabalho, ou então conseguir fazer uma determinada coisa da mesma maneira todas as vezes”. Cada pessoa possui o seu padrão, que vem de forma inconsciente e nos leva a agir de forma repetida, ou seja, respondendo da mesma maneira a um determinado estímulo durante toda a vida. É preciso estarmos atentos aos padrões de comportamento que tragam prejuízos às nossas relações interpessoais, à vida profissional e à própria qualidade de vida. Um exemplo de padrão de comportamento é a tendência a “querer encontrar um responsável ou culpado para tudo, e isso acontece em qualquer ambiente onde a pessoa está inserida, seja ele corporativo ou familiar”.

Os comportamentos violentos manifestam-se através de cobranças, julgamentos moralizantes, culpabilizações, comparações e críticas. A falta de compreensão dos diferentes pontos de vista deve-se a ideias pré-concebidas, juízos morais, culpabilizações, julgamentos e rótulos que inviabilizam o processo de comunicação. Nos concentramos nos níveis de erros que os demais cometem.

“O comportamento passivo-agressivo é subjetivo, com diferentes níveis de sutilezas, sendo a junção da passividade com a agressividade” (NATHAN, Vieira, 2022, p.39).

“Segundo especialistas é um padrão que expressa indiretamente os

sentimentos negativos, não abordando-os abertamente... É uma das piores formas de violência, pois vem disfarçada de passividade. Se manifestam através da procrastinação, vitimização, teimosia, ressentimentos etc. Geralmente são pessoas submissas que extravasam raiva, frustração, teimosia, irritação e mau humor de forma aparentemente passiva. Provoca em seus alvos um sentimento de desconforto emocional, associado a uma sensação de que suas ações e palavras são sempre inadequadas. As chamadas críticas construtivas são algumas das formas mais comuns de se disfarçar a agressividade por trás de uma boa intenção” (Marcelino, 2022).

No **comportamento passivo** não há a expressão de sentimentos, necessidades, opiniões próprias. A passividade surge como uma forma inadequada que a pessoa encontra para lidar e evitar as consequências dos conflitos. O indivíduo apresenta um tom de voz baixo, tem insegurança e tenta concordar e agradar as demais pessoas. A grande característica da passividade é a falta de habilidade em dizer "não".

O **comportamento agressivo** é o que mais causa prejuízos, é caracterizado por ofender outras pessoas, com comentários negativos, apresenta postura intimidadora e desafiadora para conseguir o que quer, não aceitando que as pessoas discordem de suas opiniões. *"O agressivo é, portanto, aquele que, diante das ofensas, contrariedades ou perdas, exageradamente se enfurece, não conseguindo controlar os próprios impulsos. E tais ímpetos podem expressar-se tanto através de ataques físicos, como também na contínua necessidade de manipular outras pessoas; no assédio ofensivo e insultuoso; na forma arrogante de se comportar; na maneira irônica de se comunicar; na indiferença para com os sentimentos alheios; nas constantes exigências que faz; na omissão de ajuda"* (Marcelino, 2022).

A psicóloga Hamoud afirma: *"Para que seja possível a sensação de controle e segurança em suas relações, a agressividade passiva é marcada principalmente por manipulação"*. *"Manipulação emocional é quando uma pessoa se utiliza de palavras, gestos ou simulação de sentimentos para influenciar o outro de forma consciente com o objetivo de conseguir o que se deseja"*. Através da culpabilização, o manipulador tenta imprimir na mente da vítima o pensamento de culpa, enfraquecendo-a, tornando-se assim mais fácil manipulá-la.

O **comportamento assertivo** é o mais "equilibrado" dentre os três citados e caracteriza-se por segurança ao agir e se expressar, demonstra uma postura firme e consegue se impor diante de situações que geram incomodo com afirmações claras e diretas. Pessoas assertivas conseguem manter o olhar firme no olhar da outra pessoa com quem se comunica. Algumas frases características de pessoas assertivas são: **"não concordo"**, **"eu quero"**, **"não posso"**, **"não estou com vontade"**.

No periódico Psychology Today, Brogard e Maslow (2016) apresentaram cinco tipos de comportamento passivo-agressivo:

- Insultos sutis, que podem ser feitos de forma educada, disfarçada inclusive através de elogio.
- O silêncio, quando é utilizado para desprezar o outro, recusando-se a responder perguntas, ignorando completamente a presença do outro.

- Desprezo ou mau humor: desprezando a fala, através de expressões faciais que provoca o desconforto do interlocutor.
- Teimosia, quando alguém se opõe fortemente a um ponto de vista ou ordem e recusa-se a mudar de opinião, mesmo quando suas razões e argumentos são claramente ineficazes.
- Negligência/Boicote: Acontece quando uma das pessoas envolvidas na relação, propositalmente deixa de fazer as tarefas que se espera dela, deixando a responsabilidade recair sobre o outro.

Como controlar o próprio ego, evitando atitudes instintivas e que não medem a consequência do próprio agir?

- ✓ Observar e mapear os próprios pensamentos;
- ✓ Identificar os padrões comportamentais que dificultam a sua relação interpessoal e interprofissional (medo, raiva, contrariedade, ansiedade, irritação ...)
- ✓ Reconhecer os próprios limites;
- ✓ Estar aberto à Feedbacks;
- ✓ Exercer o autoconhecimento e autoconfiança;
- ✓ Buscar ajuda profissional de especialista na área.

O que é Autocontrole Emocional?

É o atributo que torna uma pessoa capaz de dominar as próprias emoções ou os impulsos decorrentes dessas emoções. ... ou seja, não podemos controlar a emoção gerada por um impulso, mas podemos recorrer ao autocontrole para dar uma resposta adequada a essa situação. Entre os benefícios do autocontrole, está a capacidade das pessoas dominarem as emoções e conseguirem evitar comportamentos impulsivos. O ser humano é movido por suas emoções, neste sentido, quanto maior a capacidade de gerir nossas emoções, mais próximo ficamos do nosso “equilíbrio”.

Neste sentido, o processo do autoconhecimento e autodesenvolvimento tornar-se-á de fundamental importância para a superação das próprias dificuldades na convivência com o próximo. Sem Autocontrole e Inteligência Emocional, não há uma carreira estruturada, pois você viverá uma vida profissional de conflitos. Carreira só existe com o apoio e a inspiração de outras pessoas. Saiba pedir ajuda, receber ajudar e retribuir a ajuda.



Referências

Brandão, Rui. Padrões de comportamento: o que são e como quebrar. Disponível em: <https://zenklub.com.br/blog/autoconhecimento/padroes-de-comportamento>. Acesso em 30.01.2003.

Brotto, Thaiana. o poder do ego: por que ele é importante e como controla-lo. Disponível em: <https://www.psicologo.com.br/blog/o-poder-do-ego-por-que-ele-e-importante>. Acesso em: 30 jan. 2023.

.HAMOUD, Maitê. O que é o passivo-agressivo? Disponível em: <http://www.maitehammoud.com.br/2019/02/20/o-que-e-o-passivo-agressivo>. Acesso em: 01 fev. 2023.

<http://www.maitehammoud.com.br/2019/02/20/o-que-e-o-passivo-agressivo>.
Acesso em: 23.08.22.

Marcelino, Karla Júlia. Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores, Ombudsman. Ano 6- nº5, 2022, p.39.

Marcelino, Karla Júlia. O que é Comportamento Passivo-agressivo. Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/artigos/>. Acesso em: 22 fev. 2025.

VIEIRA, Nathan. O que é comportamento passivo-agressivo. Disponível em: <https://www.unimedriopreto.com.br/blog/o-que-e-saude-mental>. Acesso em: ago.2022.



Erros Comuns nas Sindicâncias

01

Falta de Imparcialidade

Descrição: A investigação deve ser conduzida de forma justa e imparcial. Envolvimento de pessoas com conflitos de interesse pode comprometer a integridade da sindicância.

Impacto: Pode resultar em decisões injustas ou enviesadas, minando a credibilidade do processo.



Falta de motivação: A instauração da sindicância deve ser devidamente motivada, expondo os fatos que a motivaram e as razões pelas quais se faz necessária a investigação. A ausência de motivação torna o procedimento nulo, pois impede o servidor de compreender as acusações contra si e de se defender adequadamente.

Incompetência do Sindicante: A sindicância deve ser instaurada por autoridade competente, sob pena de nulidade. A escolha do sindicante deve observar os critérios legais e regimentais, garantindo a imparcialidade e a qualificação técnica para conduzir a investigação.

Indefinição do Objeto: O objeto da sindicância deve ser claramente definido, delimitando o escopo da investigação e os fatos que serão apurados. A falta de clareza pode gerar insegurança jurídica para o servidor e dificultar o exercício do seu direito de defesa.

02

Procedimentos Irregulares

Descrição: Não seguir os procedimentos estabelecidos pelo regulamento interno ou pela legislação pode invalidar a sindicância.

Impacto: Pode levar à anulação do processo e consequente necessidade de reiniciar a investigação.

03

Falta de Transparência

Descrição: A ausência de comunicação clara e transparente com os envolvidos e com o público pode criar desconfiança.

Impacto: Reduz a confiança na administração pública e pode gerar questionamentos sobre a validade dos resultados.

04

Vícios na Condução da Investigação

Parcialidade do Sindicante: O sindicante deve ser imparcial e agir de forma neutra durante a investigação. Demonstrações de parcialidade, como animosidade pessoal ou pré-julgamentos, podem macular o procedimento e levar à sua anulação.

Falta de Ampla Defesa: O servidor investigado tem direito à ampla defesa, que se traduz na possibilidade de acompanhar a investigação, apresentar provas, formular quesitos às testemunhas e ser assistido por advogado. A violação desse direito configura grave nulidade processual.

05

Coleta de Provas Inadequada

Descrição: Falhas na coleta, preservação e análise de provas podem comprometer a investigação.

Impacto: Provas podem ser consideradas inadmissíveis, prejudicando a apuração dos fatos.

06

Não Respeitar o Direito de Defesa

Descrição: Os envolvidos têm direito a apresentar sua versão dos fatos e a se defender adequadamente.

Impacto: Negar esse direito pode levar à nulidade do processo e a possíveis ações judiciais contra o órgão.

07

Excesso de Demora

Descrição: Procrastinação e atrasos excessivos no processo de sindicância.

Impacto: Podem causar prejuízos aos envolvidos e à administração pública, além de aumentar a desconfiança na eficiência do órgão.



08

Falta de Treinamento dos Investigadores

Descrição: Investigadores sem o devido preparo ou capacitação para conduzir sindicâncias.

Impacto: Pode comprometer a qualidade da investigação e a tomada de decisão.



09

Conclusões Precipitadas, Incoerentes ou Desproporcionais

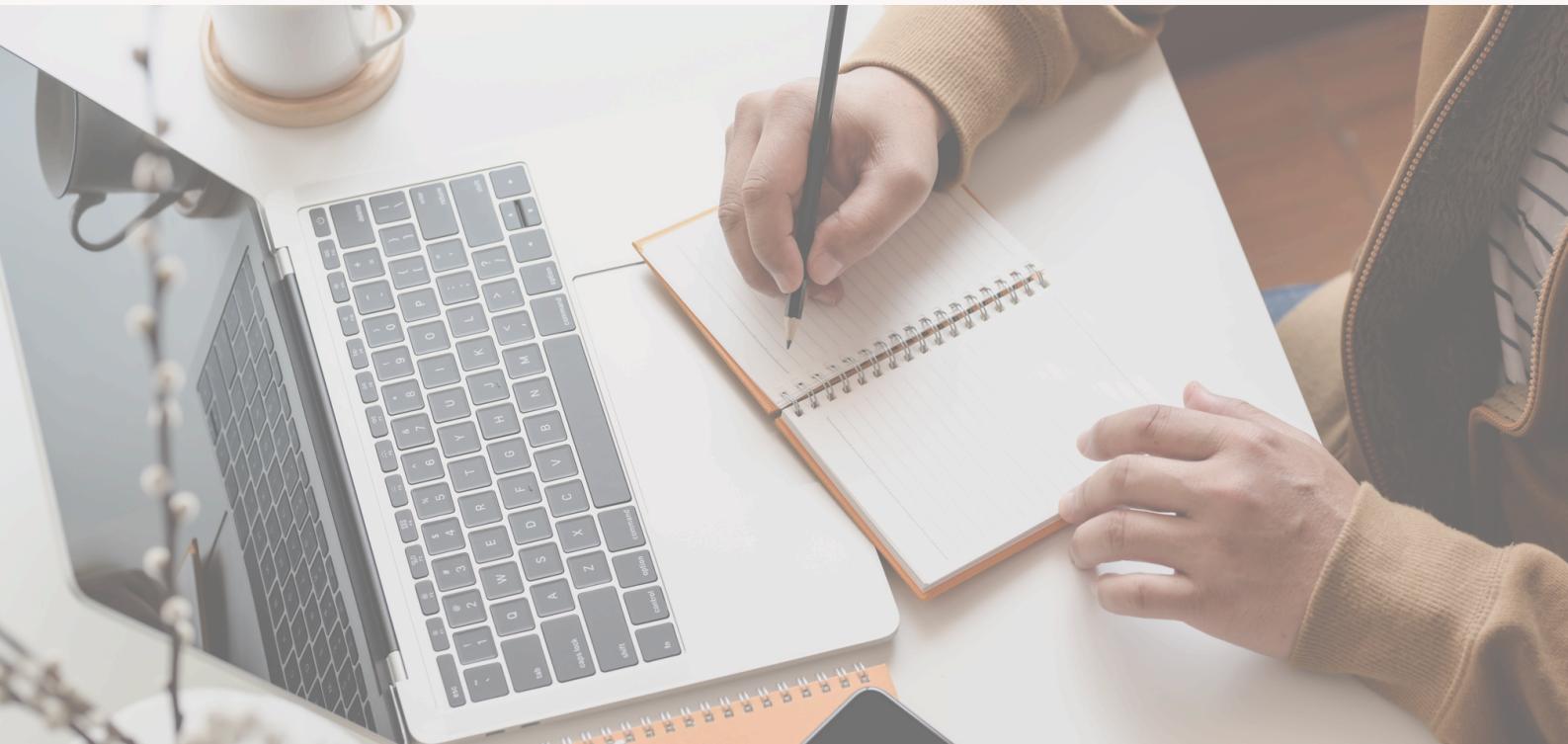
Descrição: Tirar conclusões sem uma análise completa e detalhada dos fatos e das provas.

Falta de fundamentação: O relatório final da sindicância deve ser motivado, expondo os fatos apurados, as provas colhidas e os fundamentos jurídicos que sustentam as conclusões. A ausência de fundamentação torna o relatório inválido e impede o controle da legalidade da apuração.

Conclusões não comprovadas pelas provas: As conclusões da sindicância devem estar amparadas pelas provas colhidas durante a investigação. A mera presunção ou a convicção pessoal do sindicante não são suficientes para fundamentar a imputação de infração disciplinar.

Incompetência do Sindicante: A sindicância deve ser instaurada por autoridade competente, sob pena de nulidade. A escolha do sindicante deve observar os critérios legais e regimentais, garantindo a imparcialidade e a qualificação técnica para conduzir a investigação.

Impacto: Pode resultar em decisões erradas e injustas, com graves consequências para os envolvidos.



Relação entre Clima Organizacional, assédio e adoecimento mental

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento.”
(Frederick Herzberg)

“A saúde mental não se limita apenas ao que sentimos individualmente. Ela é uma rede de fatores relacionados. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a Saúde Mental pode ser considerada um estado de bem-estar vivido pelo indivíduo, que possibilita o desenvolvimento de suas habilidades pessoais para responder aos desafios da vida e contribuir com a comunidade”. Ainda segundo a OMS, as situações de competição são as principais causas de estresse associado ao trabalho.

Segundo a ONU uma em cada quatro pessoas será afetada por problemas de saúde mental ao longo da vida.

O clima organizacional, o assédio e o adoecimento mental estão intrinsecamente ligados, formando um ciclo que, se não quebrado, pode ter consequências graves para os colaboradores e para a Organização como um todo.

O que é um clima organizacional competitivo?

A competitividade no ambiente de trabalho, embora possa impulsionar a produtividade, quando exacerbada, pode gerar um clima organizacional tóxico, inclusive com a intensificação dos assédios e ter consequências sérias para a saúde mental dos colaboradores.

"Claro que é importante o gerenciamento da produtividade através de prazos, mas eles precisam estar de acordo com a disponibilidade de ferramentas e conhecimento necessário para alcançá-las" (2022).

Um 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.

Como um clima competitivo afeta a saúde mental?

-Estresse crônico: A pressão constante por resultados e a incerteza sobre o futuro podem levar ao estresse crônico, com sintomas como insônia, irritabilidade, dores de cabeça e fadiga.

-Burnout: A exaustão emocional, a

despersonalização e a redução do desempenho são características do burnout, uma síndrome diretamente relacionada ao estresse crônico no trabalho.

-Ansiedade e depressão: A preocupação excessiva com o desempenho, o medo do fracasso e a sensação de isolamento podem desencadear quadros de ansiedade e depressão.

-Problemas físicos: O estresse crônico pode afetar o sistema imunológico, aumentando a susceptibilidade a doenças e agravando problemas de saúde existentes.

“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 um sentimento de incompetência e de constrangimento em quem não consegue alcançar o objetivo imposto, comprometendo gravemente sua saúde física e mental”.

Assédios nas Organizações

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 no ambiente de trabalho, sejam eles morais, sexuais ou de qualquer outra natureza, geram uma série de impactos negativos para as organizações, afetando diversos aspectos da Organização.

Impactos dos assédios nas Organizações:

• Clima organizacional:

- Diminuição da confiança entre os colaboradores.
- Aumento da tensão e hostilidade no ambiente de trabalho.
- Dificuldade em estabelecer relações de trabalho saudáveis.
- Redução da satisfação no trabalho.

• Produtividade:

- Queda na produtividade individual e em equipe.
- Aumento do absenteísmo e da rotatividade.
- Dificuldade em alcançar metas e objetivos.
- Perda de tempo e recursos com conflitos, necessitando de investigações nos casos mais graves como os assédios.

- **Reputação da Empresa:**

- Dano à imagem da Empresa perante o mercado, clientes, colaboradores e sociedade em geral.
- Dificuldade em atrair e reter talentos.
- Perda de credibilidade e confiança dos stakeholders.

- **Custos:**

- Custos com processos trabalhistas.
- Custos com indenizações.
- Custos com programas de prevenção e tratamento do assédio.
- Custos com a perda de talentos e a necessidade de contratar e treinar novos colaboradores.

- **Saúde dos colaboradores, podendo apresentar:**

- Problemas de saúde física e mental, como estresse, transtornos mentais como: ansiedade, depressão, estresse pós-traumático, insônia.
- Aumento do risco de doenças cardiovasculares.
- Diminuição da qualidade de vida.
- Queda da produtividade.
- Absenteísmo ou presenteísmo.
- Negatividade.
- Isolamento social e gradativa despersonalização.
- Problemas psicossomáticos.
- Paranóia

- **Legal:**

- Processos trabalhistas e ações judiciais.
- Multas e penalidades por descumprimento da legislação trabalhista.
- Risco de responsabilização criminal dos gestores e da empresa.

O Papel da Liderança na Prevenção do Assédio

A liderança desempenha um papel crucial na prevenção e combate ao assédio no ambiente de trabalho. Atitudes e comportamentos dos líderes podem tanto fomentar uma cultura de respeito e segurança, quanto perpetuar práticas nocivas.

Criando uma Cultura de Respeito e Segurança na Organização

- **Comunicação Aberta:** Estabelecer canais de comunicação claros e seguros para que os colaboradores se sintam à vontade para reportar qualquer tipo de assédio.

- **Política de Tolerância Zero:** Comunicar claramente que qualquer tipo de assédio não será tolerado e que haverá punições para os infratores.
- **Exemplos:** Ser um exemplo de comportamento ético e respeitoso, demonstrando em todas as interações como se espera que os colaboradores se comportem.
- **Empatia:** Demonstrar empatia e preocupação com o bem-estar dos colaboradores, criando um ambiente de confiança.
- **Inclusão:** Promover a diversidade e a inclusão, combatendo qualquer tipo de discriminação.

Identificando e Respondendo a Incidentes

- **Atenção aos Sinais:** Estar atento a sinais de assédio, como mudanças de comportamento, isolamento social, queixas frequentes ou queda de desempenho.
- **Investigação Imparcial:** Realizar investigações imparciais e rápidas quando houver denúncias de assédio, garantindo a confidencialidade das vítimas.
- **Medidas Disciplinares:** Aplicar medidas disciplinares adequadas aos casos confirmados de assédio, de acordo com a política da organização.
- **Apoio às Vítimas:** Oferecer apoio psicológico e jurídico às vítimas de assédio.

Um 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. O clima organizacional, o assédio e o adoecimento mental estão interligados. Um ambiente de trabalho tóxico pode gerar assédio, que por sua vez pode levar ao adoecimento mental dos colaboradores. Ao investir em prevenção e combate 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. É fundamental que as organizações invistam em um ambiente de trabalho saudável e positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e engajados.



Referências:

Assédio e saúde mental: como as organizações podem promover um ambiente saudável? Disponível em: <https://tst.jus.br/-/assédio-e-saúde-mental-como-as-organizações-podem-promover-um-ambiente-saudável>. Acesso em: 14 nov. 2024.

A saúde mental no trabalho. Disponível em: <https://guiadaalma.com.br/frases-sobre-saude-mental-no-trabalho/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

Marcelino, Karla Júlia. Relação entre Clima Organizacional, Assédio e Adoecimento mental. Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/artigos/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

Marcelino, Karla Júlia Marcelino. Relação entre Clima Organizacional, assédio e adoecimento mental. Disponível em: <https://www.abonacional.org.br/artigos/>. Acesso: 22 fev. 2025.

Quando o trabalho é causa de adoecimento psicológico. Disponível em: <https://www.sinopsyseditora.com.br/blog/quando-o-trabalho-e-a-causa-do-adoecimento-psicologico>. Acesso em: 11 nov. 2024.

Saúde Mental. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>. Acesso em: 16 nov. 2024.

Atribuições da Comissão de Apuração de Denúncias de Assédio na Organização

Uma Comissão de Apuração de Denúncias de Assédio é um órgão geralmente criado dentro de empresas, instituições ou órgãos públicos com o objetivo de investigar e apurar denúncias de assédio moral, sexual ou qualquer outra forma de assédio. A principal função de uma comissão de apuração é garantir um ambiente de trabalho seguro e respeitoso, livre de qualquer tipo de assédio. As atribuições dessas comissões podem variar de acordo com a legislação local, as políticas internas da organização e a natureza das denúncias, mas, em geral, incluem:



01

Falta de Imparcialidade

Receber denúncias: A comissão é o canal oficial para que as vítimas de assédio possam registrar suas queixas de forma formal.

Analizar a veracidade das denúncias: A comissão deve avaliar a credibilidade das denúncias, coletando provas e depoimentos.

02

Procedimentos Irregulares

Descrição: Não seguir os procedimentos estabelecidos pelo regulamento interno ou pela legislação pode invalidar a sindicância.

Impacto: Pode levar à anulação do processo e consequente necessidade de reiniciar a investigação.

03

Falta de Transparência

Descrição: A ausência de comunicação clara e transparente com os envolvidos e com o público pode criar desconfiança.

Impacto: Reduz a confiança na administração pública e pode gerar questionamentos sobre a validade dos resultados.

04

Vícios na Condução da Investigação

Parcialidade do Sindicante: O sindicante deve ser imparcial e agir de forma neutra durante a investigação. Demonstrações de parcialidade, como animosidade pessoal ou pré-julgamentos, podem macular o procedimento e levar à sua anulação.

Falta de Ampla Defesa: O servidor investigado tem direito à ampla defesa, que se traduz na possibilidade de acompanhar a investigação, apresentar provas, formular quesitos às testemunhas e ser assistido por advogado. A violação desse direito configura grave nulidade processual.

05

Acompanhamento da Implementação das Medidas:

Acompanhamento da implementação das medidas: A comissão pode ser responsável por acompanhar a implementação das medidas recomendadas no relatório, garantindo que sejam efetivas.

06

Prevenção e Conscientização:

Prevenção e conscientização: Além de investigar denúncias, a comissão pode desenvolver programas de prevenção e conscientização sobre o assédio, visando criar um ambiente de trabalho mais seguro e respeitoso.

É importante ressaltar que a composição de uma comissão de apuração deve ser imparcial e incluir profissionais com experiência e conhecimento sobre o tema, como advogados, psicólogos e representantes dos trabalhadores.

Em caso de dúvidas sobre como proceder em uma situação de assédio, é fundamental buscar orientação jurídica e apoio psicológico.

Procedimentos Típicos em uma Investigação de Assédio

Os procedimentos de uma investigação de assédio podem variar ligeiramente dependendo da organização e da complexidade do caso, mas, em geral, seguem um fluxo similar. É importante ressaltar que a confidencialidade e a imparcialidade são cruciais em todas as etapas do processo.



1. Recebimento da Denúncia:

- Formalização: A denúncia deve ser registrada por escrito, preferencialmente em um formulário específico, contendo informações detalhadas sobre o ocorrido, como data, local, testemunhas e provas, se houver.
- Confidencialidade: A identidade da vítima deve ser mantida em sigilo para protegê-la de retaliações.
- Acolhimento: A vítima deve ser ouvida de forma empática e acolhedora, para que se sinta segura em relatar os fatos.

2. Análise Preliminar:

- Avaliação da denúncia: A comissão avalia a denúncia para verificar se há elementos suficientes para iniciar uma investigação formal.
- Definição da equipe: São designados os membros da equipe de investigação, que podem incluir advogados, psicólogos, representantes da empresa e, em alguns casos, um investigador externo.

3. Coleta de Provas:

- Depoimentos: São colhidos os depoimentos da vítima, do acusado e de testemunhas, se houver.
- Documentação: São coletados documentos relevantes, como e-mails, mensagens, registros de chamadas, contratos e outros materiais que possam corroborar a denúncia.
- Análise de ambientes: Pode ser realizada uma análise do ambiente de trabalho para identificar possíveis evidências físicas, como mensagens escritas em locais visíveis ou objetos pessoais da vítima.

4. Análise das Provas:

- Avaliação da credibilidade: As provas coletadas são analisadas para verificar sua credibilidade e relevância.
- Correlação dos fatos: As informações coletadas são cruzadas para identificar padrões e construir uma narrativa coerente dos fatos.

5. Conclusão da Investigação:

- Elaboração do relatório: É elaborado um relatório detalhado, descrevendo os fatos apurados, as provas coletadas, as conclusões da investigação e as medidas recomendadas.
- Apresentação do relatório: O relatório é apresentado aos envolvidos e às autoridades competentes, se necessário.

6. Aplicação das Medidas:

- Sanções: Caso seja constatado o assédio, são aplicadas as sanções previstas nas normas internas da empresa ou na legislação trabalhista.
- Medidas de reparação: São adotadas medidas para reparar os danos causados à vítima, como acompanhamento psicológico ou transferência para outro setor.
- Ações preventivas: São implementadas medidas para prevenir novos casos de assédio, como treinamentos de conscientização e a revisão de políticas internas.

É importante destacar:

- Imparcialidade: A investigação deve ser conduzida de forma imparcial, garantindo o direito de defesa do acusado.
- Agilidade: O processo investigativo deve ser conduzido de forma célere, para evitar o prolongamento do sofrimento da vítima.
- Confidencialidade: A identidade da vítima e demais informações confidenciais devem ser preservadas ao longo de todo o processo.

Comissão de Apuração de Assédio vs. Compliance: Uma Distinção Essencial

Comissão de Apuração de Assédio e Compliance são conceitos importantes no mundo corporativo, mas desempenham funções distintas e complementares.



Comissão de Apuração de Assédio

Uma Comissão de Apuração de Assédio é um órgão interno, geralmente criado em empresas, com a função específica de investigar denúncias de assédio (moral, sexual, etc.). Ela atua de forma reativa, ou seja, entra em ação após uma denúncia ser formalizada.

- Foco: Investigação de casos específicos de assédio.
- Objetivo: Apurar a veracidade das denúncias, identificar os responsáveis e aplicar as medidas cabíveis.
- Atuação: Reativa, após a ocorrência de um fato.

Compliance

Compliance é um conjunto de normas, procedimentos e controles internos que visam garantir que a empresa esteja em conformidade com as leis, regulamentos e códigos de conduta aplicáveis. O compliance abrange uma ampla gama de áreas, incluindo não apenas o combate ao assédio, mas também questões como anticorrupção, proteção de dados, segurança etc.

- Foco: Conformidade com leis e regulamentos.
- Objetivo: Prevenir e detectar irregularidades, minimizando riscos e danos à reputação da empresa.
- Atuação: Proativa, com ações contínuas de prevenção e monitoramento.

Em resumo:

- Comissão de Apuração: Foca em investigar casos específicos de assédio após a ocorrência.
- Compliance: Tem um escopo mais amplo, visando prevenir e detectar diversas irregularidades, incluindo o assédio.

Qual a relação entre as duas?

- Complementaridade: A Comissão de Apuração faz parte do programa de Compliance, sendo um dos mecanismos para lidar com uma das possíveis violações que o Compliance busca prevenir.
- Sinergia: Um programa de Compliance eficaz pode reduzir a ocorrência de assédio, pois cria uma cultura de respeito e ética na empresa.

Exemplo:

Imagine uma empresa que possui um programa de Compliance bem estruturado. Esse programa inclui treinamentos regulares sobre assédio, um canal de denúncias confidencial e uma comissão de apuração. Se um funcionário sofrer assédio, ele pode denunciar o caso através do canal de denúncias. A Comissão de Apuração irá investigar o caso, enquanto o programa de Compliance como um todo continuará a promover uma cultura de respeito e prevenir novos casos.

A Comissão de Apuração de Assédio e o Compliance são ferramentas importantes para garantir um ambiente de trabalho seguro e ético. Enquanto a Comissão atua de forma reativa, o Compliance tem uma abordagem proativa, visando prevenir e detectar irregularidades. Ambos são essenciais para a proteção da empresa e de seus colaboradores.

O que é Compliance numa Organização?

Compliance é um termo em inglês que, no contexto empresarial, significa conformidade. Em outras palavras, uma organização "compliance" é aquela que segue todas as leis, regulamentos, normas e padrões éticos que se aplicam a ela.

O Compliance garante que uma empresa:

- Siga a lei: Cumpre todas as leis e regulamentos que regem suas atividades, sejam elas trabalhistas, tributárias, ambientais, etc.
- Respeite normas internas: Adere às políticas e procedimentos internos da empresa, como o código de ética, as políticas de segurança e as normas de conduta.
- Mantenha padrões éticos: Promove uma cultura organizacional baseada em valores éticos e integridade.

Por que o Compliance é importante?

- Prevenção de riscos: Ao seguir as normas, a empresa evita multas, processos judiciais e danos à sua reputação.
- Melhora da imagem: Uma empresa compliance demonstra aos seus stakeholders (clientes, colaboradores, investidores) que é confiável e responsável.
- Otimização de processos: As práticas de compliance podem levar a uma maior eficiência e organização nos processos internos.

Como o Compliance funciona na prática?

- Identificação de riscos: A empresa mapeia os riscos aos quais está exposta e desenvolve estratégias para mitigá-los.
- Criação de políticas e procedimentos: São elaboradas políticas e procedimentos claros e detalhados para orientar os colaboradores sobre as condutas esperadas.
- Treinamento dos colaboradores: Todos os colaboradores são treinados sobre as políticas de compliance e suas responsabilidades.
- Monitoramento e auditoria: São realizados monitoramentos e auditorias regulares para verificar se as normas estão sendo cumpridas.
- Investigação de irregularidades: Em caso de denúncias ou suspeitas de irregularidades, são realizadas investigações internas.

Atribuições do Compliance em Denúncias de Assédio

O departamento de Compliance desempenha um papel fundamental na prevenção e no tratamento de denúncias de assédio dentro de uma organização. Suas atribuições vão além da simples recepção de queixas, envolvendo um conjunto de ações estratégicas e operacionais para garantir um ambiente de trabalho seguro e respeitoso.

As principais atribuições do Compliance nesse contexto incluem:

- **Elaboração e implementação de políticas:** O Compliance é responsável por criar e manter políticas claras e abrangentes sobre assédio, sexual ou moral, que definam o que é considerado assédio, as consequências para quem o praticar e os procedimentos para denúncia e investigação.

-Treinamento e conscientização: A promoção de treinamentos regulares para todos os colaboradores é essencial para conscientizar sobre o que é assédio, seus impactos e a importância de denunciar. O Compliance deve garantir que esses treinamentos sejam eficazes e adaptados à cultura da organização.

- Criação de canais de denúncia: É fundamental oferecer canais seguros e anônimos para que os colaboradores possam denunciar casos de assédio sem medo de retaliações. Esses canais podem ser online, telefônicos ou presenciais.

- Recepção e análise de denúncias: Ao receber uma denúncia, o Compliance deve conduzir uma análise inicial para verificar a plausibilidade das alegações e determinar os próximos passos.

- Investigação: Em casos que requerem investigação, o Compliance deve conduzir um processo imparcial e confidencial, coletando provas, entrevistando testemunhas e documentando todos os passos.

- Aplicação de medidas disciplinares: Após a conclusão da investigação, o Compliance deve recomendar as medidas disciplinares cabíveis, em conformidade com as políticas da empresa e a legislação vigente.

- Monitoramento e acompanhamento: É importante que o Compliance monitore a eficácia das medidas adotadas e acompanhe os casos de assédio para garantir que não haja reincidência.

- Comunicação: O Compliance deve manter uma comunicação transparente com os envolvidos no processo, informando sobre o andamento das investigações e as medidas tomadas.

O Compliance atua como um guardião da cultura organizacional, garantindo que as normas e valores da empresa sejam respeitados e que um ambiente de trabalho seguro e livre de assédio seja promovido.

Outras responsabilidades do Compliance em relação ao assédio podem incluir:

- Cooperação com outras áreas: O Compliance deve trabalhar em conjunto com o RH, jurídico e outras áreas da empresa para garantir



uma resposta eficaz às denúncias de assédio.

- **Atualização das políticas:** As políticas de assédio devem ser revisadas periodicamente para garantir que estejam alinhadas com as mudanças na legislação e nas melhores práticas.
- **Relatórios:** O Compliance deve elaborar relatórios periódicos sobre os casos de assédio, as medidas adotadas e os resultados obtidos.

Ao cumprir essas atribuições, o Compliance contribui para a prevenção e o combate ao assédio, fortalecendo a reputação da empresa e garantindo o bem-estar de seus colaboradores.

O Papel do Compliance na Investigação de Denúncias de Assédio

Sim, a área de Compliance tem um papel fundamental na investigação de denúncias de assédio. É ela a responsável por garantir que a empresa esteja em conformidade com as leis e regulamentações, incluindo as relacionadas à prevenção e combate ao assédio.

Por que o Compliance é tão importante nesse processo?

- **Especialização:** O Compliance possui expertise em processos investigativos, garantindo que as investigações sejam conduzidas de forma imparcial, confidencial e rigorosa.
- **Independência:** A área de Compliance geralmente atua de forma independente, o que contribui para uma investigação mais imparcial e livre de influências.

- Conhecimento das políticas: O Compliance conhece a fundo as políticas internas da empresa sobre assédio, o que facilita a aplicação correta das normas e procedimentos.
- Prevenção: Além de investigar, o Compliance também trabalha na prevenção do assédio, desenvolvendo programas de treinamento, criando canais de denúncia e promovendo uma cultura organizacional de respeito e tolerância.

Quais são as principais etapas da investigação conduzida pelo Compliance?

1. Recebimento da denúncia: A denúncia pode ser feita de forma anônima ou não, e o Compliance deve garantir a confidencialidade da identidade do denunciante.
2. Análise inicial: O Compliance avalia a plausibilidade da denúncia e verifica se há elementos suficientes para iniciar uma investigação formal.
3. Coleta de provas: São coletadas todas as evidências possíveis, como depoimentos, documentos, e-mails, mensagens, etc.
4. Entrevistas: São realizadas entrevistas com as partes envolvidas e com testemunhas, sempre garantindo a imparcialidade e o respeito.
5. Análise das provas: As evidências coletadas são analisadas para verificar se há indícios de assédio.
6. Conclusão: Após a análise de todas as informações, o Compliance elabora um relatório com as conclusões da investigação e as recomendações de medidas a serem tomadas.

Quais as medidas podem ser tomadas após a conclusão da investigação?

- **Medidas disciplinares:** Caso seja constatado o assédio, a empresa pode aplicar medidas disciplinares ao agressor, que podem variar desde advertências até demissão.



- **Medidas de reparação:** Podem ser oferecidas medidas de reparação à vítima, como acompanhamento psicológico ou transferência para outro setor.
- **Medidas preventivas:** A empresa pode implementar medidas para prevenir novos casos de assédio, como treinamentos adicionais ou revisão das políticas internas.

O Compliance desempenha um papel crucial na investigação de denúncias de assédio, garantindo que a empresa tome as medidas adequadas para proteger seus colaboradores e manter um ambiente de trabalho seguro e respeitoso.

Compliance vs. Comitê de Ética nas Denúncias de Assédio: Uma Análise Comparativa

- Compliance e Comitê de Ética são dois mecanismos importantes dentro de uma organização para lidar com denúncias de assédio, mas possuem funções e responsabilidades distintas.

Compliance

- Foco: O Compliance tem um enfoque mais amplo, visando garantir a conformidade da organização com leis, regulamentos e normas internas. Ele abrange uma gama de temas, incluindo assédio, corrupção, fraudes, etc.

Responsabilidades:

- **Prevenção:** Desenvolve programas de treinamento, cria políticas e procedimentos para prevenir irregularidades.
- **Investigação:** Conduz investigações sobre denúncias, coletando provas e analisando os fatos.
- **Correição:** Aplica medidas corretivas e disciplinares aos envolvidos em casos de não conformidade.
- **Monitoramento:** Acompanha continuamente o cumprimento das normas e políticas da empresa.

Natureza: É uma função estratégica e operacional dentro da organização, com um papel ativo na gestão de riscos.

Comitê de Ética

Foco: O Comitê de Ética tem um foco mais específico na análise de questões éticas e morais. Ele se concentra em avaliar a conduta dos colaboradores à luz dos valores da organização.

Responsabilidades:

Análise: Analisa casos de denúncia, especialmente aqueles que envolvem dilemas éticos complexos.

Decisão: Toma decisões sobre a conduta dos envolvidos, considerando os princípios éticos da organização.

Orientação: Oferece orientação aos colaboradores sobre questões éticas e morais.

Natureza: É um órgão consultivo e deliberativo, com um papel mais estratégico na definição dos valores e princípios da organização.

Em relação às denúncias de assédio, a interação entre Compliance e Comitê de Ética é fundamental:

- Compliance: Recebe a denúncia, inicia a investigação e coleta as provas.
- Comitê de Ética: Analisa os fatos à luz dos valores da organização e emite um parecer sobre a conduta dos envolvidos.
- Compliance: Implementa as medidas disciplinares e corretivas definidas pelo Comitê de Ética.
- O Compliance garante que a organização esteja em conformidade com as leis e normas, enquanto o Comitê de Ética assegura que as ações estejam alinhadas com os valores da empresa. A atuação conjunta desses dois mecanismos é essencial para prevenir e combater o assédio no ambiente de trabalho.

Compliance vs. Sindicância nos Processos de Assédio: Uma Análise Comparativa

Compliance e sindicância são termos frequentemente utilizados em contextos organizacionais, especialmente quando se trata de lidar com questões como assédio. Embora ambos estejam relacionados com a investigação e gestão de problemas internos, eles desempenham papéis distintos e complementares.

Compliance

- **Foco:** O Compliance tem um enfoque mais amplo, visando garantir a conformidade da organização com leis, regulamentos e normas internas. Ele busca prevenir e detectar irregularidades de diversas naturezas, incluindo o assédio.
- **Responsabilidades:**
 - **Prevenção:** Criação e implementação de políticas, procedimentos e treinamentos para prevenir o assédio e outras irregularidades.
 - **Detecção:** Monitoramento contínuo das atividades da organização para identificar possíveis desvios.
 - **Investigação:** Condução de investigações quando são identificadas irregularidades, incluindo o assédio.
 - **Correição:** Aplicação de medidas corretivas e disciplinares aos envolvidos em casos de não conformidade.
- **Natureza:** É uma função estratégica e operacional dentro da organização, com um papel ativo na gestão de riscos.

Sindicância

- **Foco:** A sindicância é um procedimento específico de investigação, geralmente adotado em casos de denúncias de irregularidades, como o assédio.
- **Responsabilidades:**
 - **Investigação:** Coleta de provas, depoimentos de testemunhas e análise dos fatos para apurar a veracidade das denúncias.
 - **Relatório:** Elaboração de um relatório com as conclusões da investigação, que servirá de base para a tomada de decisões.
- **Natureza:** É um procedimento investigativo formal, geralmente conduzido por uma comissão específica.

A Relação entre Compliance e Sindicância nos Processos de Assédio

- **Compliance:** Define as políticas, procedimentos e padrões de conduta que devem ser seguidos na organização. Ele também estabelece os canais de denúncia e os procedimentos para a condução de investigações.
- **Sindicância:** É o instrumento utilizado pelo Compliance para apurar as denúncias de assédio. Ela se baseia nas políticas e procedimentos definidos pelo Compliance.

Quando uma Sindicância é necessária?

- Quando há uma denúncia formal de assédio.
- Quando há indícios de irregularidades que possam configurar assédio.
- Quando é necessário apurar a veracidade de uma denúncia.

É importante ressaltar que a sindicância deve ser conduzida de forma imparcial, confidencial e célere, garantindo os direitos das partes envolvidas.

Erros Comuns do Compliance em Casos de Assédio

A área de Compliance desempenha um papel crucial na prevenção e resolução de casos de assédio. No entanto, mesmo com a melhor das intenções, podem ocorrer erros que comprometem a eficácia do processo e a credibilidade da organização.

Alguns dos erros mais comuns incluem:

- **Falta de clareza nas políticas:** Se as políticas de prevenção ao assédio não forem claras, objetivas e abrangentes, os colaboradores podem não entender o que constitui assédio, dificultando a identificação e denúncia de casos.
- **Canais de denúncia insuficientes:** A ausência de canais de denúncia seguros, anônimos e acessíveis desestimula os colaboradores a reportar casos de assédio, perpetuando o problema.
- **Falta de treinamento adequado:** A falta de treinamentos regulares e eficazes sobre o tema assédio pode levar à subnotificação de casos e à dificuldade em identificar comportamentos inadequados.
- **Investigações superficiais:** Investigações mal-condizidas, com coleta insuficiente de provas e entrevistas superficiais, podem levar à conclusão equivocada sobre a ocorrência ou não de assédio.
- **Falta de imparcialidade:** Se a investigação não for conduzida de forma imparcial, pode haver o risco de favorecer uma das partes envolvidas, prejudicando a credibilidade do processo.
- **Atraso na resposta:** A demora na resposta a uma denúncia pode gerar a sensação de impunidade e desmotivar o denunciante.
- **Falta de acompanhamento:** Após a conclusão da investigação, é fundamental acompanhar o cumprimento das medidas adotadas e o impacto da decisão na vítima e no agressor.
- **Confidencialidade violada:** A quebra da confidencialidade pode gerar retaliações contra a vítima e prejudicar a credibilidade do processo.

- **Falta de medidas preventivas:** Após a ocorrência de um caso de assédio, é essencial implementar medidas preventivas para evitar que novos casos ocorram.
- **Cultura organizacional permissiva:** Se a cultura organizacional tolerar comportamentos inadequados, as políticas de prevenção ao assédio podem ser ineficazes.

Consequências desses erros:

- **Perda de credibilidade:** A organização pode perder a confiança de seus colaboradores, clientes e parceiros.
- **Aumento do absenteísmo e da rotatividade:** Colaboradores que se sentem inseguros ou desrespeitados podem buscar outros empregos.
- **Dano à imagem da empresa:** Casos de assédio não resolvidos podem gerar publicidade negativa para a empresa.
- **Custos judiciais:** A organização pode ser responsabilizada civil e criminalmente por casos de assédio, gerando altos custos.

Para evitar esses erros, o Compliance deve:

- **Manter políticas claras e atualizadas:** As políticas devem ser revisadas periodicamente para garantir que estejam alinhadas com a legislação e com as melhores práticas.
- **Oferecer diversos canais de denúncia:** Os canais devem ser acessíveis, confidenciais e seguros.
- **Promover treinamentos regulares:** Os treinamentos devem ser interativos e abordar diferentes tipos de assédio.
- **Conduzir investigações rigorosas:** As investigações devem ser imparciais, confidenciais e baseadas em evidências.
- **Tomar medidas efetivas:** As medidas adotadas após a conclusão da investigação devem ser proporcionais à gravidade da infração.
- **Criar uma cultura de respeito:** A cultura organizacional deve valorizar a diversidade, a inclusão e o respeito mútuo.

Ao evitar esses erros, o Compliance contribui para a construção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, onde todos os colaboradores se sintam respeitados e valorizados.



A Relação entre Compliance, Comissão de Apuração de Assédios e Sindicância nos Processos de Assédio

A relação entre Compliance, Comissão de apuração de assédios e Sindicância é fundamental para garantir um ambiente de trabalho seguro e justo. Cada um desses elementos desempenha um papel crucial nos processos de apuração de assédio, complementando-se e atuando em diferentes etapas.

Compliance: O Marco Regulatório e Preventivo

- **Base sólida:** O compliance estabelece as normas, procedimentos e políticas internas da empresa para garantir a conformidade com a legislação e as melhores práticas.
- **Prevenção:** Através de treinamentos, campanhas de conscientização e canais de denúncia, o compliance busca prevenir o assédio, promovendo uma cultura de respeito e ética.
- **Estrutura:** O compliance define a estrutura organizacional para lidar com questões relacionadas ao assédio, incluindo a criação de comissões de apuração.

Comissão de Apuração de Assédios: A Investigação Específica

- **Atuação:** A comissão de apuração é acionada quando há uma denúncia concreta de assédio.
- **Investigação:** Conduz uma investigação aprofundada, coletando provas, ouvindo testemunhas e analisando os fatos para determinar se ocorreu ou não o assédio.
- **Imparcialidade:** Atua de forma imparcial, garantindo o direito de defesa de todas as partes envolvidas.
- **Relatório:** Ao final da investigação, elabora um relatório detalhado com as conclusões e recomendações.

Sindicância: Um Processo Administrativo Disciplinar

- **Complementaridade:** A sindicância pode ser instaurada após a conclusão dos trabalhos da comissão de apuração, caso seja constatada a prática de assédio.
- **Objetivo:** Apurar a responsabilidade do acusado e aplicar as sanções administrativas cabíveis.
- **Formalidade:** É um processo mais formal, com regras e prazos específicos, que pode resultar em penalidades como suspensão ou demissão.

A Relação entre os Três Elementos

- **Compliance como base:** O compliance fornece o framework legal e as diretrizes para a criação da comissão de apuração e a condução da sindicância.
 - **Comissão de apuração como ferramenta:** A comissão atua como um instrumento do compliance para investigar denúncias específicas e garantir que as medidas adequadas sejam tomadas.
 - **Sindicância como consequência:** A sindicância é a etapa final do processo, quando são aplicadas as sanções disciplinares aos responsáveis pelo assédio.
 - **Compliance:** Estabelece as regras e cria a estrutura para lidar com o assédio.
 - **Comissão de apuração:** Investiga casos específicos de assédio.
 - **Sindicância:** Aplica as sanções disciplinares aos responsáveis.
- A interação entre esses três elementos garante um processo de apuração de assédio mais completo e eficaz, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho seguro e justo.
- Para uma melhor compreensão, podemos utilizar a seguinte analogia: Imagine o compliance como a lei de trânsito, que estabelece as regras para todos os motoristas. A comissão de apuração seria a polícia de trânsito, investigando os acidentes e aplicando multas. E a sindicância seria o juiz, que julga os casos mais graves e aplica as penalidades mais severas.

Sobre a autora

É vice-presidente e docente da ABO Nacional e é membro do Comitê da Revista Científica do órgão. Faz parte do Conselho Deliberativo da ABO Seccional Pernambuco. É palestrante e escritora com foco em temas de saúde mental, inteligência emocional e assédio.

É pós-graduada em Políticas Públicas e Serviços Sociais, Gestão Pública, Intervenção Psicossocial à Família no Judiciário, em Psicologia Social e Organizacional, e também em Neurociência do Comportamento.

Implantou a Ouvidoria Geral e a Rede de Ouvidorias do Estado de Pernambuco, assim como elaborou a Cartilha de Assédio Moral do estado de PE.



**Karla Júlia
Marcelino**