

Rede Nacional de Ouvidorias (Renouv)

# **PROTOCOLO DE ACOLHIMENTO ÀS VÍTIMAS DE ASSÉDIO MORAL, ASSÉDIO SEXUAL E DISCRIMINAÇÃO POR OUVIDORIAS PÚBLICAS**



## **PRODUÇÃO**

Adriana Sobral Barbosa Mandarinino (ENAP)  
Alda Souza Figueredo (STJ)  
Ane Márcia Lima (Correios)  
Ana Elisa Barreto Matias (CFQ)  
Camila Messias (DATAPREV)  
Daniella Maria Barandier Toscano (CAPES)  
Danniel Chagas (IFPR)  
Débora Françolin (CGU)  
Edvon Nogueira (CGU)  
Elisiane da Silva Szubert (UFRGS)  
Elem Cristina Mota (Correios)  
Elizangela Capanema Souza Koboldt (CGU)  
Fernanda da Silva Campos (IBAMA)  
Heloisa Curvello (CGU)  
Janaina Anchieta Costa (UNIFESP)  
Luiz Henrique Chagas Passos de Oliveira (Correios)  
Maise Ferreira dos Santos (Câmara de Araraquara)  
Maria Alice Rodrigues (CGU)  
Maria Angélica Aben-Athar (Sudeco)  
Simone Gama Andrade (CGU)  
Tatiana Kelly Bastos (CEFET-MG)  
Tatiana Estanislau (STJ)

## **REVISÃO**

Ariana Frances Carvalho de Souza (Coordenadora-Geral da Rede Nacional de Ouvidorias)

## **AGRADECIMENTOS**

Caixa Econômica Federal - CEF  
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET/MG  
Conselho Nacional de Justiça – CNJ  
Controladoria Geral do Estado do Amapá - CGE/AP  
Controladoria Geral da União - CGU  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES  
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri / SC  
Empresa de Pesquisa Energética - EPE  
Fundação Oswaldo Cruz  
Instituto do Rio Grande do Sul – IFRS  
Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC  
Ministério da Gestão e Inovação - MGI  
Ouvidoria Parlamentar da Câmara dos Deputados  
Prefeitura de Eldorado/SP  
Prefeitura Municipal de Uberlândia/MG  
Secretaria de Controle e Transparência do Espírito Santo - SECONT /ES  
Tribunal de Contas do Estado de São Paulo - TCE/SP  
Tribunal Regional Eleitoral do Amapá - TRE/AP  
Tribunal Superior do Trabalho – TST  
Universidade Federal do ABC  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

# CONTEÚDO

---

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 1.APRESENTAÇÃO.....                    | 4  |
| 2.OBJETIVO.....                        | 4  |
| 3.PÚBLICO-ALVO .....                   | 5  |
| 4.GLOSSÁRIO.....                       | 6  |
| 5.ASSÉDIO MORAL .....                  | 8  |
| 6.ASSÉDIO SEXUAL .....                 | 9  |
| 7. DISCRIMINAÇÃO .....                 | 10 |
| 8. RÉGUA DE CONDUTAS INADEQUADAS ..... | 11 |
| ASSÉDIO SEXUAL.....                    | 11 |
| ASSÉDIO MORAL .....                    | 11 |
| DISCRIMINAÇÃO.....                     | 12 |
| 9. PREPARAÇÃO PARA O ACOLHIMENTO.....  | 12 |
| DA EQUIPE .....                        | 12 |
| ESTRUTURA FÍSICA .....                 | 13 |
| 10. CANAIS DE ATENDIMENTO .....        | 13 |
| 11. REDE DE APOIO .....                | 13 |
| 12. DO ACOLHIMENTO .....               | 14 |
| ETAPAS.....                            | 14 |
| O QUE FAZER APÓS O ACOLHIMENTO? .....  | 16 |
| SERVIÇOS ÚTEIS: .....                  | 16 |
| REFERÊNCIAS:.....                      | 18 |

# 1. APRESENTAÇÃO

O assédio moral e sexual e todas as formas de discriminação constituem violações de direitos humanos que ameaçam a igualdade de oportunidades, em especial para mulheres, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência e pessoas LGBTQIAP+.

No âmbito da Administração Pública, essas violações impedem o desenvolvimento de um ambiente de trabalho digno e igualitário, além de confrontarem padrões éticos e prejudicarem a eficiência, diminuindo a produtividade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Adicionalmente, o Guia Lilás (CGU, 2023) descreve que o assédio moral, o assédio sexual e as discriminações no ambiente de trabalho expõem as pessoas a situações de humilhação, constrangimento, intimidação, agressividade, menosprezo, causando-lhes sofrimento psíquico e/ou físico, interferindo negativamente tanto na sua vida pessoal quanto na profissional.

Neste contexto, as ouvidorias públicas se apresentam como interface fundamental no relacionamento entre o Estado, seus(suas) agentes públicos(as) (sejam servidores, terceirizados ou estagiários) e os(as) cidadãos(ãs), representando importantes aparatos para a prevenção, identificação e o enfrentamento aos assédios sexual e moral e todas as formas de discriminação.

Com este protocolo, a Rede Nacional de Ouvidorias (Renouv) pretende auxiliar as ouvidorias públicas de todo o País no adequado acolhimento de vítimas de **assédio moral, assédio sexual e discriminação** na Administração Pública, ao apresentar-lhes técnicas e orientações sobre escuta ativa e respeitosa, de modo a transmitir confiança e segurança às possíveis vítimas, sem, contudo, extrapolar as suas competências institucionais.

Considerando que as ouvidorias atuam ao lado de outros atores no enfrentamento ao assédio moral, assédio sexual e discriminação, e não deve ter exclusividade no ato de acolher eventuais vítimas, o conteúdo deste protocolo pode ser utilizado também por toda Rede de Acolhimento dos órgãos e entidades da Administração Pública.

# 2. OBJETIVO

O objetivo deste protocolo é fornecer uma base simples para preparar as equipes de ouvidorias públicas - e eventualmente dos demais integrantes das Redes de Acolhimento - para o atendimento adequado a potenciais vítimas de assédios e discriminação. O acolhimento é um ato de aproximação, inclusão e humanização, que antecede e independe de registro efetivo de denúncia. Ele deve ser centrado “na necessidade da pessoa, respeitando seu tempo de reflexão e decisão e fortalecendo sua integridade psíquica, autonomia e liberdade de escolha” (CNJ, 2021).

A aplicação deste protocolo deve ser ajustada à estrutura organizacional, à competência e ao funcionamento institucional, assim como à legislação aplicável. De modo a garantir que cada ouvidoria possa fornecer um acolhimento adequado à sua realidade e a seus recursos.

A intenção deste documento é servir de apoio e ponto de partida, não tendo caráter exaustivo ou prescritivo.

Não são escopo deste protocolo as etapas de registro, tratamento e apuração de denúncias, assim como de responsabilização de infratores. O(A) responsável pelo acolhimento não se pronunciará sobre a caracterização ou não de assédio moral e sexual, ou discriminação, no caso concreto apresentado pelo(a) denunciante. Esse limite busca garantir a imparcialidade e o foco no acolhimento, respeitando os processos institucionais adequados para a responsabilização dos/as infratores/as.

### 3. PÚBLICO-ALVO

- **Do protocolo:** equipes de ouvidoria e toda rede de acolhimento da instituição, compostas por setores e unidades envolvidas no apoio, proteção e orientação de vítimas de assédio e discriminação.

A rede de acolhimento inclui, mas não se limita às seguintes unidades e setores:

- i. Ouvidorias;
  - ii. Unidades de gestão de pessoas;
  - iii. Secretarias-executivas das Comissões de Ética Setoriais;
  - iv. Assessorias de Participação Social e de Diversidade;
  - v. Gestores (as);
  - vi. Corregedorias ou unidades correcionais;
  - vii. Unidades do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), quando houver, dentre outros setores correlatos que existirem na instituição.
- **Do acolhimento:** Destina-se a qualquer pessoa, seja do público interno ou externo à organização, incluindo servidores(as), colaboradores(as), estudantes, usuários de serviços e outros agentes do serviço público.

## 4. GLOSSÁRIO

**Acolhimento:** É a prática de receber e atender alguém de forma empática e respeitosa, oferecendo suporte emocional por meio de ações de escuta, fornecimento de informações sobre os caminhos possíveis para soluções focadas, sempre na confidencialidade e na pessoa assediada ou discriminada.

**Assédio Moral:** Violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva, **independentemente de intencionalidade**, por meio da **degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho**, podendo se caracterizar pela exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou situações humilhantes e constrangedoras suscetíveis de causar **sofrimento, dano físico ou psicológico**. (CNJ, 2020).

**Assédio Moral Organizacional:** É um processo de condutas abusivas ou hostis, amparado por estratégias organizacionais ou métodos gerenciais que visem a obter engajamento intensivo ou a excluir pessoas que exercem atividade pública as quais a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais (CNJ, 2020; MGI, 2024).

**Assédio Sexual:** Assédio Sexual: Conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém, sob forma verbal, não verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, com o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador. (CNJ, 2020). A principal característica que diferencia o assédio sexual de outras condutas é o fato de existir posição de superioridade hierárquica, poder ou de ascendência e utilização dessa posição para constranger alguém com objetivo de obter vantagem ou favorecimento sexual. O assédio sexual é crime. Além disso, na esfera administrativa é considerado infração grave que pode resultar na aplicação da penalidade de demissão (CGU, 2023).

**Assédio moral virtual:** Acontece pelos meios eletrônicos, podendo ocorrer no ambiente da própria instituição ou fora dela. O tipo mais comum de assédio moral virtual é o horizontal, quando acontece entre colegas de mesma hierarquia nas relações de trabalho (TST e CSJT, 2023; CSJT, 2023).

**Consentimento:** elemento fundamental das interações pessoais saudáveis e éticas. É a concordância mútua, clara e afirmativa das partes envolvidas em qualquer atividade, sendo revogável a qualquer momento

**Cuidado Informado ao Trauma ou Atendimento Sensível ao Trauma:** prática de acolhimento que considera os impactos do trauma na vida da pessoa e visa evitar que as práticas de atendimento ou questionamento causem novos traumas (revitimização).

**Cyberbullying:** É um tipo de violência praticada contra uma pessoa por meio da internet. Nessa situação, o espaço virtual é utilizado para intimidar e hostilizar alguém (chefes, subordinados, cole-

gas de trabalho, dentre outros), por meio de calúnia, difamação, injúria e qualquer outro insulto ou ataque covarde a sua honra e reputação (TST e CSJT, 2023; CSJT, 2023).

**Discriminação:** É toda distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em sexo, gênero, idade, orientação sexual, deficiência, crença religiosa, convicção filosófica ou política, raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica, que tenha por objeto anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural ou em qualquer outro campo da vida pública ou privada (BRASIL, 2010).

**Empoderamento da Vítima:** estratégia de atendimento que busca devolver à vítima a sensação de controle sobre sua própria situação, estimulando sua capacidade de tomar decisões informadas e de buscar apoio adequado. O empoderamento é uma prática que valoriza a autonomia e ajuda a reduzir a sensação de impotência comum em situações de assédio e discriminação (Zimmerman; 1995).

**Escuta Ativa com Validação Emocional:** técnica que além de ouvir de forma empática, a validação emocional é o ato de consideração e legitimar as emoções expressas pela vítima, sem julgamento. A criação de um espaço seguro e a oferta de escuta ativa e validação emocional permite que a pessoa processe sua experiência traumática, promovendo um senso inicial de segurança e apoio e apoio. Na escuta ativa, ao se sentir acolhido e compreendido, os cidadãos que recorrem às Ouvidorias para registrar suas demandas, sobretudo nos casos de conflitos interprofissionais e assédios, têm grande probabilidade de transcenderem à própria dor psicológica de que são portadores, expressando-a com mais objetividade e clareza, sem receio de serem julgados ou punidos (Marcelino, 2022).

**Escuta inicial:** Ocorre no primeiro atendimento da pessoa a ser acolhida. É importante que quem busca o acolhimento tenha segurança em apresentar seu relato. Na escuta inicial, a prioridade é acolher o indivíduo, levantar informações precisas sobre o motivo da busca pelo cuidado de forma atenta e sem julgamentos. Nessa fase, as informações são registradas, e são oferecidas orientações sobre a conduta mais adequada para o caso, considerando a segurança da pessoa acolhida. Após a escuta inicial, devem ser descritas de maneira objetiva e sem juízo de valor em relação ao que foi relatado, sem, contudo, identificar o autor do relato.

**Escuta qualificada:** Para essa escuta o(a) profissional deverá utilizar os seguintes elementos: liberdade, confiança, compreensão, paciência, prontidão para ajudar, atenção, abertura à fala para a fluência dos conteúdos mais profundos da vítima, não recriminação e o sigilo (Maynart, 2014). Essa escuta utiliza a empatia, um modo de comunicação entre sujeitos que acontece independentemente da intenção consciente, permitindo que se estabeleça uma troca subjetiva sem a intervenção da fala. Na comunicação não violenta, define-se essa escuta de “*curiosidade empática*” (Rosemberg, 2006), escutar para além das palavras que estão sendo ditas. Focar a atenção no que a pessoa possa estar sentindo e precisando naquele momento. Para que essa escuta seja eficaz é importante que os profissionais sejam capacitados e sensibilizados para ouvir e responder de forma sensível, em especial as mulheres, pessoas negras e indígenas, pessoas com deficiência e pessoas LGBTQIAP+.

**Importunação Sexual:** Entre suas principais características está a ausência de hierarquia entre os envolvidos a exemplo do constrangimento entre colegas de trabalho. O assédio sexual horizontal não é “crime de assédio” previsto no Código Penal brasileiro, mas pode ser entendido como crime de importunação sexual previsto no art. 215-A (CGU,2023).

**Rede de apoio:** É um conjunto de pessoas e instituições que podem prover suporte em momentos de necessidade, que visa ajudar na manutenção da saúde e do bem-estar psicológico de uma pessoa. A rede de apoio promove relações interpessoais íntimas e de comunidades.

**Registro de Denúncia:** É o ato de comunicar a ocorrência de um ato ilícito ou irregularidade, levando as informações aos órgãos competentes para apuração. A denúncia pode ser feita por qualquer pessoa física ou jurídica, respeitando as prioridades de atendimento definidas em lei.

**Revitimização:** processo em que uma vítima de violência, ao procurar suporte ou proteção, vivência novas experiências de violência e opressão. Pode se dar por meio da culpabilização, julgamento ou desvalorização da narrativa (Zanello, Silva e Costa, 2015); ou ainda pela exigência de que a vítima reviva a violência sofrida desnecessariamente.

**Stalking:** Perseguir alguém de forma reiterada e por qualquer meio, ameaçando a sua integridade física ou psicológica, restringindo-lhe a capacidade de locomoção ou, de qualquer forma, invadindo ou perturbando sua esfera de liberdade ou privacidade (art. 147-A, BRASIL, 1940).

**Tele assédio moral:** é quando o assédio ocorre no ambiente de teletrabalho, ou seja, um dos polos é um teletrabalhador ou uma teletrabalhadora (TST e CSJT, 2023; CSJT, 2023).

## 5. ASSÉDIO MORAL

São exemplos de situações que podem configurar a prática de Assédio Moral:

- Contestar sistematicamente as decisões de um(a) trabalhador(a), e/ou criticar o seu trabalho de modo exagerado ou injusto, em especial na frente de outras pessoas;
- Ignorar deliberadamente a presença de um(a) trabalhador(a), de forma a causar isolamento social ou psicológico;
- Atribuir tarefas vexatórias e/ou humilhantes ou desproporcionais à função da pessoa;
- Exigir o cumprimento de tarefas desnecessárias, inatingíveis ou exorbitantes;
- Privar a pessoa do acesso aos instrumentos necessários para realizar o seu trabalho;
- Desconsiderar os problemas de saúde de um(a) trabalhador(a), expondo-o(a) a situações de desconforto ou agravamento de suas condições físicas e mentais;
- Controlar a frequência e o tempo de utilização de banheiro.

**Atos de gestão:** A princípio não configuram assédio moral, mas situações corriqueiras às relações de trabalho:

- Cobranças de trabalho, realizadas de maneira ética e respeitosa;
- Divergências sobre determinado tema comunicadas de forma direta, construtiva e respeitosa;
- Conflitos pontuais ou moderados, relacionados a situações específicas;
- Críticas construtivas com o objetivo de aperfeiçoamento;
- Movimentações internas;
- Avaliações de desempenho realizadas por colegas e/ou superiores, desde que não seja feita de forma a causar situação vexatória na pessoa avaliada.

### COMO DIFERENCIAR CONFLITO DE ASSÉDIO MORAL?

O conflito faz parte das rotinas familiares, sociais e de trabalho. No ambiente de trabalho, apresenta algumas características que ajudam a diferenciá-lo do assédio moral:

- É consciente e se manifesta na comunicação direta;
- A interação entre os trabalhadores divergentes é mantida;
- É ocasional e ocorre em torno de elementos/situações específicas;
- Os ideais defendidos são explícitos;
- Pode estar relacionado ao alcance de metas ou desdobramentos de um projeto e não objetiva afastar do trabalho os profissionais que tenham opiniões diferentes.

*Fonte: Ministério do Desenvolvimento Regional, 2022.*

## 6. ASSÉDIO SEXUAL

Situações que podem configurar assédio sexual:

- Conversas indesejadas sobre sexo;
- Gestos inapropriados ou insinuativos;
- Contatos físicos indesejados, como toques, apalpar, encostar órgão genital nas partes íntimas de outra pessoa (por exemplo, esfregar-se, lambe, ejacular na frente da vítima ou outras ações invasivas);
- Insinuações explícitas ou veladas de caráter sexual;
- Exibicionismo;
- Criação de um ambiente pornográfico, incluindo exibição de imagens, vídeos ou conteúdos com teor sexual explícitos;
- Oferecimento de vantagens ou pequenas favores para a pessoa assediada, em troca de sexo;

- Convites impertinentes ou inoportunos para encontros com conotação sexual;
- Provocações sexuais ou observações com duplo sentido.

O assédio sexual pode ocorrer de forma explícita ou sutil com contato físico, ou não, por meio de expressões faladas ou escritas, de gestos, imagens enviadas por e-mails e aplicativos de mensagens, comentários em redes sociais, vídeos, presentes, ou qualquer outra forma de interação com teor sexual indesejado.

Os abusos de cunho sexual que venham a acontecer no ambiente de trabalho, mas que por algum motivo não possam ser enquadrados como “assédio sexual” poderão ser vistos como importunação sexual. (BRASIL, 1940)

#### **Ações que não configuram o assédio sexual:**

- Elogios sem conteúdo sexual, feito de forma respeitosa;
- Paqueras e flertes correspondidos e consensuais.

## **7. DISCRIMINAÇÃO**

São exemplos de práticas discriminatórias no ambiente de trabalho:

- Preterir ou deixar de selecionar uma pessoa devido à sua raça, idade, orientação sexual, identidade de gênero ou deficiência, ou qualquer outro fator relacionado a características pessoais.
- Privar trabalhadores de oportunidades de promoção com base em estereótipos ou preconceitos.
- Oferecer salários menores a empregados que desempenham a mesma função e têm a mesma qualificação devido a fatores como gênero, deficiência ou raça.
- Realizar ou tolerar comentários ofensivos ou piadas sobre características pessoais, como religião, idade ou origem étnica, criando um ambiente desconfortável, hostil e inseguro.
- Negar acesso a treinamentos ou projetos importantes a grupos específicos, como pessoas LGBTQIA+

**Não configura discriminação o simples reconhecimento de marcadores sociais como raça, gênero, deficiência, idade, ou orientação sexual. Ou seja, apontar que uma pessoa é negra, idosa, ou possui uma deficiência, por si só, não é discriminá-la. Assim, não há necessidade de empregar eufemismos nessas definições, como, por exemplo, descrever alguém como “moreno(a)”, na “melhor idade”, ou “especial”. A discriminação ocorre quando há exclusão, marginalização ou estigmatização em razão desses marcadores.**

## 8. RÉGUA DE CONDUTAS INADEQUADAS

As condutas inadequadas envolvem tudo aquilo que foge do esperado quanto ao comportamento ético necessário no local de trabalho. Tais condutas podem ser entendidas como desconsideração aos regramentos e expectativas da instituição em relação a seus servidores, terceirizados, estagiários, professores, estudantes, usuários dos serviços públicos dentre outros tipos de vinculação.

A régua de condutas inadequadas é uma formulação que evidencia que as ações inadequadas constituem um espectro com graus distintos de gravidade, os quais, de igual maneira, podem suscitar respostas institucionais distintas.

Para o emprego da régua, cumpre-se entender que a avaliação de uma conduta como inadequada ou não depende do contexto em que a situação se insere, do histórico de relacionamento entre os envolvidos e da combinação entre o tom do que é dito e das ações não verbais<sup>1</sup>.

Incorporar tal instrumento neste protocolo significa, ainda, responsabilizar as instituições a bem acolherem estas situações, expressando atos que apoiem a construção de espaço de trabalho livre de violência.

### ASSÉDIO SEXUAL

| 1                                                     | 2                                                                                 | 3                                                  | 4                                                                           | 5                                                                                        | 6                                                                      |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Em geral, não ofensivo</b>                         | <b>Constrangedor e levemente ofensivo</b>                                         | <b>Ofensivo</b>                                    | <b>Bastante ofensivo</b>                                                    | <b>Assédio sexual</b>                                                                    | <b>Violência mais grave</b>                                            |
| Opiniões corriqueiras sobre temas como cabelo e roupa | Comentários que afirmem ou sugiram distinções de gênero desfavoráveis às mulheres | Práticas insensíveis ou pior às questões de gênero | Comportamentos ou comentários intencionalmente humilhantes e/ou insultantes | Comportamentos constrangedores persistentes e/ou agressivos, e/ou fisicamente intrusivos | Comportamento envolvendo coerção, violência, ameaça ou agressão física |

(Fonte: Mayra Cotta adaptada de Kathleen Kelley Reardon)

### ASSÉDIO MORAL

| 1                                                                                                  | 2                                                                                                                              | 3                                                                 | 4                                                         | 5                                                                                                                                          | 6                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Em geral, não ofensivo</b>                                                                      | <b>Constrangedor e levemente ofensivo</b>                                                                                      | <b>Ofensivo</b>                                                   | <b>Bastante ofensivo</b>                                  | <b>Assédio moral</b>                                                                                                                       | <b>Violência mais grave</b>                                                        |
| Solicitações, apontamentos ou críticas construtivas sobre comportamentos ou desempenho no trabalho | Cobranças e/ou comentários e/ou cobranças inoportunos e/ou repetitivos sobre situações que não afetam o desempenho no trabalho | Críticas recorrentes, insensíveis, desproporcionais ou descabidas | Condutas ou comentários humilhantes e/ou desvalorizadores | Violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva, independentemente de intencionalidade | Conduta envolvendo ameaça, coerção, pressão psicológica grave e/ou agressão física |

(Fonte: elaboração própria, adaptada de Mayra Cotta)

1. Neste sentido, as régua abaixo apresentadas servem apenas de exemplificação do caráter gradativo de condutas inadequadas, às quais, na prática, vão sempre depender da particularidade da situação analisada.

## DISCRIMINAÇÃO

| 1                                                                                              | 2                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                          | 4                                                                                                                                                               | 5                                                                                                                                                                                                                                         | 6                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Em geral, não ofensivo                                                                         | Constrangedor e levemente ofensivo                                                                   | Ofensivo                                                                                                                                                                   | Bastante ofensivo                                                                                                                                               | Discriminação                                                                                                                                                                                                                             | Violência mais grave                                                           |
| Comentários corriqueiros sobre características pessoais (idade, gênero, raça, deficiência etc) | Piadas ou comentários baseados em estereótipos de raça, gênero, orientação sexual, deficiências etc. | Práticas ou falas insensíveis à marcadores sociais e desigualdades relacionadas à raça, gênero, orientação sexual, deficiência, tipo de vínculo empregatício ou cargo etc. | Comportamentos ou comentários com base em marcadores sociais (raça, gênero, orientação sexual, idade, deficiências etc.) que sejam humilhantes e/ou insultantes | Ações ou omissões que distingam, excluam, restrinjam ou estabeleçam preferência baseada em gênero, idade, orientação sexual, deficiência, crença religiosa, convicção filosófica ou política, raça, cor, vínculo empregatício, cargo etc. | Ato de discriminação que envolve ameaça, coerção, violência verbal e/ou física |

(Fonte: elaboração própria, adaptada de Mayra Cotta)

## 9. PREPARAÇÃO PARA O ACOLHIMENTO

### DA EQUIPE

- **Composição:** Preferencialmente, o atendimento deve ocorrer em dupla e o(a) acolhido(a) deve ter a possibilidade de escolher o perfil de quem o atenderá. Isto significa intencionalmente ter pessoas diversas compondo a equipe de acolhimento.
- **Capacitação:** É desejável que a equipe seja capacitada em temas relacionados ao assédio, à discriminação e suas repercussões jurídicas e gerenciais, à gestão participativa e humanizada, à comunicação não violenta e à intervenção da espectadora e do espectador, considerando, quando pertinente, as diferentes realidades do trabalho presencial e do teletrabalho. Além disso, é relevante para quem fará o acolhimento o letramento étnico-racial, de gênero, e demais formas de discriminação e suas interseccionalidades.

**Em termos práticos,** a equipe deverá ser capacitada para

- i) esclarecer à vítima como ocorre eventual processo de apuração e quais são suas garantias contra a retaliação, tanto no caso de a pessoa denunciada ser servidora ou empregada pública como no caso de ser terceirizada, estagiária ou usuária dos serviços do órgão;
- ii) identificar o cabimento de possíveis encaminhamentos que a vítima possa buscar dentro da instituição (por exemplo, solicitação de medidas acautelatórias ou auto-composição de conflitos, quando cabível) ou fora dela (por exemplo, atendimento médico ou psicológico nos serviços sociais ou de saúde ou realização de denúncia à delegacia de polícia competente).

## ESTRUTURA FÍSICA

O espaço escolhido para o acolhimento deve ser reservado, iluminado, confortável, ter boa ventilação, além de possuir o mobiliário necessário para o atendimento como mesa e cadeira. O mais importante é que o espaço garanta a segurança do sigilo e privacidade. Para além disso, podem ser interessantes itens que promovam maior comodidade como a disponibilização de água e café, lenços e música ambiente.

Em resumo, o local designado deve:

- Ser livre de interferências externas;
- Favorecer uma escuta respeitosa;
- Garantir a permanência pelo tempo necessário para escuta integral da narrativa, sem pressa ou interrupções, com possibilidade de sinalização do momento em que estiver sendo utilizado para o atendimento;
- Privilegiar a expressão livre de sentimentos, memórias e desejos.

## 10. CANAIS DE ATENDIMENTO

O atendimento poderá ser presencial ou remoto, a depender da escolha da vítima, podendo ser realizado por telefone, aplicativo de reunião remota, ou outro meio disponível para a equipe de acolhimento.

## 11. REDE DE APOIO

Elementos que podem auxiliar no acolhimento, mas cujas funções extrapolam às de uma ouvidoria. Neste sentido, é relevante o mapeamento de possíveis apoios como atendimento psicológico ou de saúde física; orientação jurídica; encaminhamento à delegacia da mulher; gestão de recursos humanos; conselho tutelar, dentre outras parcerias que possam ser acessadas pela equipe de acolhimento para qualificar suas atividades.

## 12. DO ACOLHIMENTO

### ETAPAS

i) **Preparação do local:** O espaço deve ser reservado e deve-se garantir a reserva da informação sobre o atendimento. Importante o(a) acolhido(a) ter a garantia de um ambiente seguro e confortável para a escuta e a fala (vide estrutura física).

ii) **Recepção do(a) acolhido(a):** O(a) acolhido(a) deve ser recebido, preferencialmente, por aqueles que realizarão o atendimento, os quais devem se identificar de forma clara, com postura ética e boa comunicação. Logo na chegada, o(a) acolhi-do(a) deve ser informado sobre como será o processo e sobre o que é e o que não é acolhimento. É importante esclarecer que será feito um registro não identificado e sigiloso do atendimento para fins institucionais, mas não necessariamente da de-núncia.

iii) **Escuta respeitosa e qualificada:** Feitos os esclarecimentos iniciais, deve-se proceder à escuta do relato, a qual deve compreender as seguintes ações (TST, 2023):

- Informe que o objetivo é oferecer um espaço de escuta segura, confidencial, e sem julgamentos;
- Trate o tema com urgência, prioridade e agilidade;
- Mesmo que você não tenha percebido determinada situação narrada pela vítima, é preciso deixar suas percepções individuais de lado para lidar com esta situação;
- Pergunte à vítima se ela deseja realizar essa conversa na presença de algum(a) co-lega em quem confia ou um representante institucional (área da saúde, ouvidoria, gestão de pessoas etc.);
- Informe à vítima quando precisar fazer anotações;
- Deixe claro o caráter sigiloso da conversa e garanta que a vítima e as possíveis testemunhas estão seguras e não enfrentarão problemas sobre o que for dito;
- Informe a vítima sobre o direito à preservação da imagem da pessoa apontada co-mo agressora e do caráter sigiloso do que for falado;
- Não interrompa a vítima quando ela estiver falando;
- Mostre interesse pelo assunto que está sendo tratado;
- Não desvie o tema da conversa;
- Faça perguntas e esclareça o que não foi entendido antes de dar qualquer encaminhamento;
- A escuta sempre deve ser desenvolvida com a centralidade no sujeito acolhido: seu bem-estar, seu tempo individual, suas necessidades específicas e seu processo íntimo devem ser sempre levados em consideração;
- Permita que a pessoa fale livremente, sem julgamentos, interrupções ou pressa;
- Validação das emoções: reafirmar a legitimidade das emoções e preocupações expressas, demonstrando solidariedade e compreensão;
- Reafirmar a segurança e confidencialidade do relato.

É importante enfatizar que a formalização de uma denúncia é oferecida sem imposições, com o consentimento da vítima. Além de deixar claro que a vítima e as possíveis testemunhas estão seguras e não enfrentarão problemas em decorrência do que for dito (TST, 2023).

Atente-se também para que a vítima não precise recontar sua história para outra pessoa, de modo a evitar a revitimização.

iv) Identificação das necessidades:

- **Perguntar sobre suas necessidades imediatas:** Verificar se a pessoa precisa de suporte imediato, para além da escuta, como acompanhamento psicológico ou jurídico, e **orientar sobre como alcançá-los – recordando que estas não são funções de uma ouvidoria.**
- O(a) acolhido(a) pode ser informado sobre as alternativas de medidas acautelatórias (exemplos de medidas podem ser encontrados no PFEPAD (Brasil, 2024b)) e como acioná-las (setores competentes dentro do órgão e eventual atribuição da ouvidoria para fazer intermediação).

v) Orientação e suporte

- **Esclarecimento de direitos:** Informar sobre os direitos da pessoa e os serviços disponíveis, sem pressionar por uma decisão.
- **Proposta de encaminhamentos na ouvidoria:** Explicar sobre a opção de formalização de denúncia de maneira clara e objetiva, mas sem imposição e os possíveis encaminhamentos a partir do registro da denúncia.
- **Respeito ao tempo da pessoa:** Quando uma pessoa procura acolhimento para estes temas, ela pode estar com pensamento confuso, não apresentar as ideias de forma linear. É preciso dar espaço para que pessoa apresente seu relato. Além disso, é preciso garantir que a decisão de formalizar ou não a denúncia seja tomada no tempo da pessoa, sem pressões.

vi) Encerramento

- **Reforçar a disponibilidade contínua** informando que a ouvidoria continuará disponível para apoio em qualquer momento, caso a pessoa decida formalizar a denúncia ou buscar mais suporte;
- **Certifique-se de que a vítima entendeu o que foi conversado e se está de acordo com os encaminhamentos acordados;**
- **Se houver, esclareça que há assistência disponível na instituição** (Canais de Acolhimento, Comitês de Prevenção e Enfrentamento, Ouvidoria, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio - CIPAA etc.) e que os próximos passos a serem dados podem ser debatidos e ajustados com esses núcleos;
- **Se for o caso, oriente a vítima a buscar profissionais de saúde, dentro ou fora do ambiente de trabalho, para obter auxílio nesse período.**

vii) Registro do atendimento: Relembrar sobre a necessidade de registro do atendimento. Certi-

fique-se de que a vítima entendeu o que foi conversado e se está de acordo com os encaminhamentos acordados. Registre o atendimento ofertado de forma objetiva e sem identificar a vítima.

#### FLUXO BÁSICO DO ACOLHIMENTO



### O QUE FAZER APÓS O ACOLHIMENTO?

Nem sempre um acolhimento gerará a necessidade de encaminhamento. A regra é orientar sobre as diferentes possibilidades de canais de denúncia e suas finalidades. Porém, nos casos em que a lei obriga a informação à autoridade competente, o encaminhamento/notificação é obrigatório, e pode acontecer de diferentes maneiras. No caso de situações que envolvem vítimas como crianças, adolescentes ou idosos, quem tem o dever de encaminhar, em geral, é quem toma conhecimento do fato.

### SERVIÇOS ÚTEIS:

#### Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180

- Recebe denúncias de violações contra as mulheres, feita por qualquer pessoa;
- Orienta mulheres em situação de violência, encaminhando-as para serviços especializados;
- Informa sobre os direitos da mulher, legislação vigente e rede de atendimento e acolhimento de mulheres em situação de vulnerabilidade;
- Tem abrangência nacional, funcionamento 24 por dia, 7 dias por semana.
- A ligação é direta e gratuita, inclusive em alguns países do exterior. Admite denúncia anônima;
- Permite denúncias pelo aplicativo móvel Direitos Humanos Brasil, e pelo Telegram.

### **Ministério Público**

Órgão Estadual ou Federal que atua como fiscal da lei, dotado de autonomia funcional, administrativa e financeira, que não faz parte de nenhum dos três poderes.

- Tem como função primordial a defesa dos direitos dos cidadãos e dos interesses da sociedade;
- No caso de idosos, o Ministério Público tem também o poder de aplicar medidas protetivas;
- **Para os demais públicos, pode solicitar a aplicação delas ao Poder Judiciário.**
- Pode determinar a instauração de inquéritos policiais ou outros processos judiciais voltados à responsabilização de agressores ou proteção de vítimas.

### **Delegacias**

- As delegacias são órgãos da Polícia Judiciária (Polícia Civil) responsáveis pela apuração da ocorrência de crimes, apuração essa que ocorre através dos Inquéritos Policiais.
- Existem delegacias comuns e delegacias especializadas. Em municípios maiores é possível encontrar mais delegacias especializadas, sendo as mais importantes para a nossa temática a:
  - Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher (DEAM);
  - Delegacia Especializada de Proteção à Criança e ao Adolescente (DEPCA);
  - Delegacia Especializada de Proteção e de crimes contra o Idoso;
  - Delegacia de Crimes Cibernéticos.

## REFERÊNCIAS:

BRASIL. (2024a). Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024. Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 jul. 2024.

\_\_\_\_\_. (2024b) Portaria Ministério da Gestão e da Inovação - MGI n.º 6.719, de 2024. Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal (PFPEAD). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 julho 2024.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Estatuto da Igualdade Racial. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 de julho de 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei n.º 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 1940.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU (2023). Guia Lilás: Orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal. Disponível em: [https://www.gov.br/previdencia/pt-br/noticias/2023/julho/Guia\\_prevencao\\_assedio\\_discriminacao.pdf](https://www.gov.br/previdencia/pt-br/noticias/2023/julho/Guia_prevencao_assedio_discriminacao.pdf).

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ (2021). Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero [recurso eletrônico]. Brasília: Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam.

\_\_\_\_\_. (2020). Resolução Nº 351 de 28/10/2020. DJe/CNJ nº 349/2020, de 29 de outubro de 2020, p. 15-21.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO - CSJT (2023). Guia Prático para Prevenir e Enfrentar. Resolução n. 360/CSJT, de 25 de agosto de 2023.

MAYNART, Willans. et al. (2014) A Escuta Qualificada e o Acolhimento na Atenção Psicossocial. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 75-83, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/GbQ3nnHqHpPTSzm8JX4Jdqf>.

MARCELINO, Júlia. 2022. Estudos Sobre a Atuação das Ouvidorias em Instituições Brasileiras. Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman | Ano 6 - nº 5 – 2022. São Paulo (SP). 2022. Disponível em: [https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/revista\\_cientifica\\_ABO\\_2022-2.pdf](https://revista.abonacional.org.br/files/edicoes/artigos/revista_cientifica_ABO_2022-2.pdf)

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL - MDR (2022). Cartilha Informativa sobre Assédio Moral. Disponível em [https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/programa-integridade/campanhas/Cartilha\\_Informativa\\_sobre\\_Assedio\\_Moral.pdf](https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/programa-integridade/campanhas/Cartilha_Informativa_sobre_Assedio_Moral.pdf)

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Editora Agora, 2006.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST; CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO - CSJT (2023). ATO CONJUNTO TST.CSJT.GP N.º 52, DE 29 DE AGOSTO DE 2023. DIÁRIO ELETRÔNICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Nº3797/2023 Data da disponibilização: Terça-feira, 29 de agosto de 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO - TST (2023) Guia Prático por Um Ambiente de Trabalho mais Positivo. Disponível em <https://www.tst.jus.br/documents/32953863/0/Guia+Pr%C3%A1tico+por+Um+Ambiente+de+Trabalho+Mais+Positivo.pdf/20a4a3e5-8d95-2a32-fdba-b39c0eb08bb7?t=1715118827259>

ZANELLO, V., SILVA, M. R., COSTA, L. F. (2015). Revitimização: análise da culpabilização da mulher vítima de violência sexual. *Psicologia & Sociedade*, 27, 65-74.

ZIMMERMAN, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.



**RENOUV**

CONTROLADORIA-GERAL  
DA UNIÃO

